



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJECTO

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE UM PROJECTO MÓVEL
ATRAVÉS DE METODOLOGIAS *LEAN***

ANA LEONOR GAMA DE ARAGÃO SEIA

JUNHO – 2016



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJECTO

ESTUDO DE VIABILIDADE DE UM PROJECTO MÓVEL
ATRAVÉS DE METODOLOGIAS *LEAN*

ANA LEONOR GAMA DE ARAGÃO SEIA

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR NUNO FERNANDES CRESPO

▪

JUNHO – 2016

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Professor Doutor Nuno Fernandes Crespo pela orientação na realização deste projeto e por todo o apoio prestado, pois, sem a sua dedicação nada seria possível.

Agradeço também a todas as pessoas e estabelecimentos pelas respostas aos inquéritos, de forma a enriquecer este trabalho.

Por fim, quero agradecer à minha família e amigos pelo apoio proporcionado ao longo do desenvolvimento deste projecto. Um agradecimento especial aos meus pais por toda a ajuda e por proporcionarem-me todas as condições necessárias para obter os melhores resultados. Também, à Catarina Gama e ao Pedro Machado por toda a ajuda indispensável.

Resumo

O fenómeno empreendedorismo tornou-se um dos conceitos mais propagados no século XXI. É conhecido o uso cada vez mais frequente deste termo e o aumento do número de pessoas que escolhem ser empreendedoras como ocupação profissional.

As metodologias *Lean*, mais concretamente a *Lean Startup*, têm-se tornado numa abordagem popular para muitas *startups* e até empresas estáveis, contrariando algumas teorias tradicionais. A metodologia *Lean Startup* foca-se num desenvolvimento eficiente de forma a chegar ao seu público-alvo e ao mercado o mais cedo possível, através de processos de experimentação ao invés de um planeamento minucioso.

Este TFM apresenta a criação de um projecto utilizando as ferramentas *Lean*, de forma a analisar a viabilidade do projecto ser lançado no mercado. Diferenciando-se de um plano de negócio, este TFM utilizou ferramentas como o *Lean Canvas* e análises de mercado, sectoriais e financeiras.

Palavras-chave – Empreendedorismo, *Startups*, *Lean Startup*, *Business Model Canvas*, *Lean Canvas*.

Abstract

The entrepreneurship phenomenon has become one of the most widespread concepts in the XXI century. It is known the increasing use of this term and the number of people who choose to be entrepreneurs for their future.

Lean methodologies, more specifically the Lean Startup, have become popular approaches for many startups and even stable companies, in opposition to some traditional theories. The Lean Startup methodology focuses on an efficient development in order to reach the target and the market as soon as possible, through processes of experimentation rather than a meticulous planning.

This MFT presents a project's creation using the Lean tools in order to analyse the sustainability in launching the project in the market. Distinguished from a business plan, this TFM uses tools like Lean Canvas, market, industry and financial analysis.

Key-words – Entrepreneurship, Startups, Lean Startup, Business Model Canvas, Lean Canvas.

Índice

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE TABELAS	VI
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	2
2.1. CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO	2
2.2. <i>STARTUPS</i>	3
2.3. <i>LEAN STARTUP</i>	4
2.4. <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i>	6
2.5. <i>LEAN CANVAS</i>	8
2.6. MODELO OU PLANO DE NEGÓCIOS?	10
2.7. <i>SMARTPHONES</i> E APLICAÇÕES MÓVEIS	10
3. METODOLOGIA	12
4. DESENVOLVIMENTO DO PROJECTO <i>WHERE TO?</i>	14
4.1. <i>WHERE TO?</i> – APLICAÇÃO MÓVEL DE PROMOÇÕES APLICADA A ESTABELECIMENTOS DE RESTAURAÇÃO	14
4.1.1. <i>Criação de um Produto Mínimo Viável</i>	15
4.2. CONSTRUÇÃO DO MODELO <i>LEAN CANVAS</i>	16
4.3. ANÁLISE DE DADOS	18
4.3.1. <i>Análise do inquérito dirigido aos utilizadores</i>	18
4.3.2. <i>Análise de dados do inquérito dirigido para os estabelecimentos</i>	21
4.4. ANÁLISE DE MERCADO	23
4.4.1. <i>Análise da Indústria/Sector</i>	23
4.4.2. <i>Modelo das 5 Forças de Porter</i>	24
4.4.3. <i>Análise SWOT</i>	27
4.4.4. <i>Análise da Concorrência</i>	28
4.5. ANÁLISE FINANCEIRA	30
4.5.1. <i>Investimento</i>	30
4.5.2. <i>Financiamento</i>	30
4.5.3. <i>Potenciais clientes – Estabelecimentos</i>	30
4.5.4. <i>Política de preço e fontes de receita</i>	31

5 - CONCLUSÃO.....	35
6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
ANEXOS	40
ANEXO I – BMC VS. LEAN CANVAS	40
ANEXO II - LOGÓTIPOS.....	41
ANEXO III – MOCKUPS	42
.....	42
ANEXO IV – LEAN CANVAS	43
ANEXO V - INQUÉRITO AOS UTILIZADORES	44
ANEXO VI – INQUÉRITO AOS ESTABELECIMENTOS;	48
ANEXO V - RESULTADOS INQUÉRITOS PARA ESTABELECIMENTOS	54
ANEXO VIII – ANÁLISE <i>CASH FLOWS</i> DECORRENTES DOS DOIS PRIMEIROS ANOS DE ACTIVIDADE	57
ANEXO IX – MAPA DE RECEITAS	58

Índice de Figuras

Figura 1 - Sistematização das etapas para a criação do produto (Fonte: elaboração própria)	13
Figura 2- Frequência semanal a bar/café	20
Figura 3- Numero de acompanhantes do inquirido a um estabelecimento bar/café	20
Figura 4- Valor gasto pelo inquirido estabelecimento bar/café	20
Figura 5- Afluência média dos estabelecimentos durante a semana	22
Figura 6 - Empresas parceiras dos inquiridos	23
Figura 7 - Modelo das 5 Forças de Porter (Fonte: elaboração própria)	25
Figura 8 - Análise SWOT baseada no modelo de Albert Humphrey (Fonte: elaboração própria)	27
Figura 9- Projectão de vendas 1º ano (Fonte: Elaboração própria)	33
Figura 10 - Avaliação financeira (Fonte: elaboração própria)	33
Figura 11 - Diferenças entre modelos (Fonte: elaboração própria)	40
Figura 12 - BMC vs. Lean Canvas (Fonte: Canvanizer.com)	40

Índice de Tabelas

Tabela 1- Concorrência directa e indirecta (Fonte: elaboração própria)	28
Tabela 2 - Investimento inicial (Fonte: elaboração própria)	30
Tabela 3 – Estabelecimentos de bebidas da zona da Grande Lisboa divididos por categorias (Fonte: INE)	31
Tabela 6 - Cálculo de valor mensal	32
Tabela 7 - Datas previstas do projecto	33

1. Introdução

O presente projecto tem como objectivo a viabilidade da criação de uma aplicação móvel e implementação da mesma no mercado português. Esta aplicação móvel, denominada de *Where To?*, destina-se à publicidade de estabelecimentos de restauração e às suas respectivas promoções.

Na elaboração deste projecto foi realizada uma revisão da literatura baseada no material teórico e empírico relacionado com a criação de *startups*, metodologias *Lean*, modelos de negócio e planos de negócios. Também, na revisão da literatura, foi realizada uma pesquisa no sector tecnológico em que este projecto se integra, mais especificamente uma pesquisa acerca do uso e crescimento de *smartphones* e aplicações móveis no mercado.

Este TFM é dividido em duas grandes partes. Na primeira parte, é feita a revisão da literatura, sobre os temas referidos acima, nomeadamente as ferramentas e processos desenvolvidos por terceiros de forma a implementar o estudo da viabilidade deste projecto na segunda parte através da perspectiva da metodologia *Lean*. Na segunda parte será explicado de forma pormenorizada o projecto, bem como todos os passos necessários e ferramentas a implementar de forma a após a análise financeira poder-se chegar à conclusão se o projecto é viável.

Na conclusão deste Trabalho Final de Mestrado é importante referir que através das metodologias *Lean* utilizadas foi-se capaz de concluir rapidamente quais as ferramentas desta aplicação móvel que seriam importantes preservar e quais delas não iriam ao agrado do potencial cliente, foi possível definir o preço do produto através dos mesmos potenciais clientes, o que através de metodologias tradicionais não seria possível (no mesmo intervalo de tempo).

Nota: O presente TFM foi elaborado sem consideração do Novo Acordo Ortográfico.

2. Revisão da Literatura

2.1. Conceito de Empreendedorismo

Existe uma grande pluralidade referente ao conceito de empreendedorismo, não existindo uma definição concreta sobre este conceito. Contudo serão apresentados algumas interpretações de diversos autores em torno do conceito de empreendedorismo.

Nas duas últimas décadas notou-se um aumento exponencial de estudos teóricos e empíricos sobre o impacto do empreendedorismo no crescimento económico (Acs et al, 2013), sendo actualmente lecionado como disciplina em 3000 faculdades dispersas pelo mundo (Kuratko, 2011).

O termo empreendedorismo é derivado da palavra *entreprendre*, surgindo em França em 1473 que tem como significado o acto de implementar algum projecto ou actividade (Kyrö, 2015). São inúmeras as definições para este fenómeno vago e multifacetado, mas em todas elas enquadram-se termos como inovação, criatividade, risco e visão.

Através da obra "*The Theory Of Economic Development*", escrita em 1934 por Joseph Schumpeter, o termo empreendedorismo é definido como uma concepção de inovação interligada com a ideia de assumir riscos. Embora existam inúmeras definições deste termo escritas por diversos autores, a maior parte destes continua a estudar e a concordar com a teoria de Schumpeter (1934). Este autor define empreendedores como catalisadores e inovadores que estão por detrás do progresso económico.

Peter Drucker (2014) relaciona o empreendedorismo como uma atitude ligada à inovação. Este autor refere que o empreendedorismo não é uma ciência ou uma arte, é uma prática. Baseia-se no conhecimento no qual a inovação é a sua ferramenta específica ou seja, a forma como o empreendedor explora a mudança como uma oportunidade para um produto ou serviço diferentes. Concentra-se na noção de oportunidade, de que os empreendedores não têm propriamente de provocar mudanças, têm sim de explorar as oportunidades que são criadas pela mudança. Assim

define empreendedor como o agente sempre atento à mudança, que reage à mudança e a explora como uma oportunidade. Os empreendedores têm uma atitude cognitiva que os leva a ver oportunidades criadas pela mudança precisamente onde outros não vêem, ou tendem a vê-la como um obstáculo.

Em suma, o conceito de empreendedorismo aplica a inovação no contexto dos negócios, que por sua vez pode tomar várias formas, como a criação de uma nova ideia, o desenvolvimento da produção de um produto novo ou diferenciado, a abertura de um novo mercado e a criação de uma nova empresa.

2.2. *Startups*

O termo *startup* surge relacionado com o conceito de empreendedorismo, referido anteriormente por diversos autores. Esta relação surge inicialmente através de uma ideia empreendedora, criativa e inovadora, para cuja implementação é necessário a constituição de uma empresa.

Segundo Marty (2002), a Internet, revolução tecnológica das últimas duas décadas, gerou uma “nova economia” e um novo tipo de empresas: as *startups*. Cada vez mais, empresas podem ser criadas com muito menos custos e em muito menos tempo, o que faz com que o aparecimento de novas empresas cada ano tenha aumentado exponencialmente (Blank e Dorf, 2012).

Uma *startup* é uma empresa recente, que luta para ganhar posição no mercado (Racolta-Paina e Mone, 2009), não sendo uma pequena versão de uma grande empresa, mas sim uma organização com uma vida recente, e procura um modelo de negócios que seja escalável, repetível e rentável (Blank e Dorf, 2012). Este tipo de empresas são fundadas com um claro espírito empreendedor e estão associadas à inovação e ao desenvolvimento de novas tecnologias (Senor e Singer, 2009).

1. De acordo com obras de vários autores (e.g. Blomqvist 1999, Gelderen et al., 2000), podem-se destacar as seguintes características de uma *startup*:

- Novidade no mercado;
- Reduzida dimensão;
- Recursos limitados;

- Incerteza e turbulência;
- Inovação.

Ries (2011) afirma que uma *startup* é uma instituição humana, projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza, e que o seu objetivo é encontrar algo certo e indicado para conceber algo que os consumidores realmente queiram e pelo qual estejam dispostos a pagar.

Estes novos negócios costumam ser criados através de uma visão de oportunidade ou de uma capacidade tecnológica. Em ambos os casos, só serão bem-sucedidos caso a ideia inicial se torne numa realidade económica através do desenvolvimento de um modelo de negócios (Chesbrough e Rosenbloom, 2002).

2.3. *Lean Startup*

Chaya (2005) refere que para uma *startup* conseguir sobreviver, é necessário que tenha por base três blocos constitutivos: gestão, tecnologia e financiamento. Numa outra perspectiva, Maurya (2012) afirma que dois terços de *startups* bem sucedidas alteraram drasticamente os seus planos ao longo do seu crescimento. Para este autor, o que separa as *startups* bem sucedidas de outras não é necessariamente um melhor planeamento inicial, mas sim um plano que funcione antes que os recursos se esgotem.

Existem muitas empresas que ainda cometem o erro de lançar produtos e ou serviços sem estudarem se o valor do mesmo para o cliente permitirá um negócio sustentável.

Eric Ries (2011) desenvolveu um processo inovador, que angaria seguidores pelo mundo inteiro. A *Lean Startup* teve origem na teoria industrial *Lean*, usada na empresa Toyota. Esta teoria que foi aplicada ao empreendedorismo, utiliza como unidade de progresso o conceito de aprendizagem validada. Assim, com a aprendizagem científica como parâmetro, pode-se descobrir e por sua vez eliminar as fontes de desperdício na criação e manutenção do projeto. O pensamento *Lean* define valor como algo que proporciona valor ao cliente, tudo o que não se enquadra é considerado desperdício.

Os princípios *Lean* servem para que uma *startup* se desenvolva eficientemente de maneira a chegar ao seu mercado o mais rápido possível (Moogk, 2012). Seguem-se os princípios *Lean* desenvolvidos por Eric Ries (2011):

- **Empreendedorismo existe em qualquer lado:** Na *Lean Startup*, o conceito de empreendedorismo está relacionado com a criação de novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Assim, o empreendedorismo existe em qualquer lado pois não é restringido pelo tamanho de empresa nem por características físicas ou comportamentais.
- **O empreendedorismo é uma forma de gestão:** Visto que as *startups* vivem em condições de extrema incerteza, não será possível funcionar com ferramentas tradicionais de gestão. É necessário uma gestão adequada ao contexto de extrema incerteza.
- **Validação de aprendizagem:** Os empreendedores podem estudar como construir um negócio sustentável. Contudo, esse estudo não deve ser aleatório, deve ser validado cientificamente com experiências que permitam testar cada elemento da visão da empresa.
- **Contabilidade para inovação:** É necessário utilizar um novo tipo de contabilidade adequada às *startups*, dando atenção a alguns pontos como medir o progresso, definir marcos e priorizar trabalho.
- **“Construir-Medir-Aprender”:** Este ponto é essencial para a compreensão do conceito *Lean Startup*. A atividade fundamental de uma *startup* é transformar ideias em produtos, estudar as reacções dos consumidores e decidir se se deve perseverar no produto ou pivotar.

A metodologia “Construir-Medir- Aprender” (Ries, 2011) permite introduzir alterações ao desenvolver o produto mínimo viável (MVP). Esta é a versão do produto que dá o maior retorno de informação para este ciclo, que exige a menor quantidade de esforço e de tempo gasto, que é passível de ser alterado rapidamente se necessário e, aspecto fundamental, apresenta o menor conjunto de características, as suficientes para criar valor para o cliente (Maurya, 2012). Esta metodologia é uma alternativa à construção de planos concretos através de metodologias tradicionais, nas quais se corre o risco de o produto finalizado não ser o que o cliente pretende, tendo-se gasto demasiado tempo e demasiados recursos. Com este ciclo criado por Ries (2011), poder-se-á obter a

informação necessária para decidir em que momentos se deve continuar ou pivotar (voltar atrás).

Uma pesquisa sobre a relação entre a gestão de risco e o desempenho da empresa indica que, em situações de maior incerteza e onde a inovação é desenvolvida, um pequeno começo de baixo risco pode permitir uma maior recompensa através da flexibilidade e agilidade do que um começo de alto risco e de custos elevados (Radjou et al, 2012).

Os fundadores de *Lean Startups* não começam com um plano de negócios, mas começam com pesquisas para encontrar um modelo de negócios. Só depois de experiências rápidas e *feedback* que revelem um modelo que funcione, é que procedem à execução (Blank, 2013). Este autor afirma que muitos aderentes da metodologia *Lean Startup* crêem que esta metodologia pode fazer com que qualquer *startup* seja bem sucedida. Considera este pensamento errado, pois o sucesso de uma *startup* é suportado em diversos factores para além de uma metodologia. Ou seja, para o autor, a *Lean Startup* não conduz directamente ao sucesso, mas ao usar os métodos *Lean*, caso as *startups* falhem, elas terão custos menores que ao seguirem metodologias tradicionais (Blank, 2013).

2.4. *Business Model Canvas*

Osterwalder e Pigneur (2010) criaram um conceito de modelo de negócios, denominado de *Business Model Canvas* (BMC), que é simples, intuitivamente perceptível mas relevante, não simplificando demasiado a complexidade do funcionamento de uma organização.

Os autores crêem que este modelo de negócios pode ser perfeitamente descrito por meio de um quadro de nove blocos, que descreve a lógica de como uma organização pode lucrar. Os nove blocos cobrem as principais áreas de um negócio (clientes, infraestruturas, oferta e viabilidade financeira).

Os nove blocos do BMC são (Osterwalder e Pigneur, 2010):

1 – **Segmento de Clientes:** Define o público-alvo ou as organizações que a empresa pretende alcançar e servir. Para melhor satisfazer os seus clientes, uma empresa pode

dividi-los por segmentos distintos, caracterizados pelas necessidades comuns, desejos comuns ou atributos. A empresa tem que decidir quais os segmentos que vai servir e quais os que vai ignorar. Assim, o modelo de negócios pode perceber melhor as necessidades específicas dos seus clientes.

2 – **Proposta de Valor:** Descreve os produtos e serviços que criam valor para o segmento de clientes escolhido pela empresa. A proposição de valor é a causa dos clientes escolherem uma empresa em detrimento de outra. Este bloco soluciona os problemas ou satisfaz as necessidades dos clientes.

3 – **Canais:** Este bloco explica como a empresa vai chegar aos seus segmentos de clientes para entregar o valor pretendido. Os canais são muito importantes pois têm de ser bem-sucedidos para conseguir entregar o valor do produto ou serviço.

4 – **Relacionamento com clientes:** Descreve que tipo de relacionamento a empresa terá com o seu segmento de clientes. O relacionamento com os clientes pode ser mais personalizado ou mais automatizado. A escolha dependerá de o objetivo ser a aquisição de novos clientes, a retenção de clientes ou o aumento de receita por cliente.

5 – **Fontes de Receita:** Este bloco representa o lucro por segmento de cliente que a empresa pretende receber. Existem diversas formas de gerar receitas, mas o mais importante a perceber através deste bloco é descobrir que valor os clientes estarão realmente dispostos a pagar pelo produto ou serviço.

6 – **Recursos-chave:** Explica quais os recursos importantes para que o modelo de negócios funcione. Estes dependem do tipo de modelo de negócio. Podem ser activos físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, e podem ser propriedade da empresa ou emprestados por parceiros.

7 – **Actividades-chave:** Define quais são as operações mais importantes para o sucesso do modelo de negócios. Tal como os recursos, as actividades são necessárias nos diferentes blocos.

8 – **Parcerias-chave:** Este bloco descreve quais os parceiros e fornecedores que a empresa terá. Existem diversos tipos de parcerias, que são escolhidas pelo objectivo, que pode ser adquirir recursos, minimizar riscos ou otimizar o modelo de negócios.

9 – **Estrutura de custo:** O último bloco define que custos a empresa terá para que o modelo de negócios funcione correctamente, ou seja, que custos terão os blocos anteriores.

É notável todos estes blocos serem indispensáveis e interligados, e o BMC colaborar de facto no fornecimento das informações fundamentais para o desenvolvimento adequado de uma organização.

Segundo Teece (2010), desenvolver um modelo de negócios bem estruturado é insuficiente para assegurar uma vantagem competitiva, pois na maioria das vezes um modelo de negócios é fácil de imitar. Um modelo de negócios diferenciado e difícil de imitar é por sua vez mais provável de gerar mais receitas. Assim, um modelo de negócios suficientemente diferenciado pode tornar-se numa vantagem competitiva.

2.5. *Lean Canvas*

O conceito *Lean Canvas* foi proposto por Ash Maurya no seu livro *Running Lean* (2012), como uma adaptação do *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010). Enquanto o conceito BMC é usado tanto por *startups* e empresas estabelecidas, o *Lean Canvas* foca-se apenas em empreendedores e *startups*. Para Croll e Yoskovitz (2013), o *Lean Canvas* serve perfeitamente para identificar as áreas de maior risco do projecto, e identificar e esclarecer todas as informações do projecto para o empreendedor que tenta decidir se realmente possui uma oportunidade de negócio. “As *startups* operam em condições de extrema incerteza” – Eric Ries (2011, pág. 17). Segundo os autores Blank e Dorf (2012), um modelo de negócios de uma *startup* é um BMC composto de ideias e questões, mas a empresa ainda não tem clientes nem conhecimento dos possíveis clientes. Assim, Maurya (2012) tenta com o seu novo modelo de negócios diminuir ao máximo as incertezas de uma *startup*.

O autor acrescenta os seguintes blocos ao quadro (Anexo I):

1 – **Problema:** Como explicado pelo conceito *Lean Startup*, a maioria das *startups* falha, não na concretização do planeado, mas no gasto de tempo, dinheiro e esforço na construção do produto errado.

2 – **Solução:** Depois de perceber o problema, será mais fácil definir uma solução possível. O bloco solução acaba por alinhar-se com o conceito MVP.

3 – **Medidas Chave:** Num caos de incerteza, onde se inserem as *startups*, existem apenas algumas medidas chave que importam. Ao escolher a medida chave errada, vão utilizar-se actividades desnecessárias, e ficar sem recursos por se tentar alcançar o objectivo errado ou a optimização prematura do produto. As medidas chave devem centrar-se em torno das métricas de valor, e mais tarde moldarem-se aos motores fundamentais de crescimento.

4 – **Vantagem Injusta:** É outro nome dado ao conceito de vantagem competitiva ou ao de barreiras à entrada. Este bloco serve para encorajar os empreendedores a trabalhar no sentido de encontrar a vantagem competitiva do produto. Pois assim que uma *startup* alcançar um nível de sucesso inicial, muitos concorrentes irão copiar ou entrar nesse mercado e é necessário ter uma defesa contra eles.

Maurya (2012) retira os blocos:

1 – **Actividades e recursos-chave:** Maurya (2012) crê que estes dois blocos servem para ajudar terceiros a perceber o produto e não o próprio empreendedor. Para o autor, as actividades chave derivam do bloco solução. Em relação aos recursos, o autor comenta que estamos numa fase que graças à globalização e Internet, precisamos de menos recursos do que nunca. Os recursos-chave acabam por se tornar parte da vantagem injusta (mas enquanto um recurso pode ser uma vantagem competitiva, uma vantagem competitiva nem sempre é um recurso).

2 – **Relacionamento com clientes:** Este bloco é retirado pois pode estar inserido no bloco dos canais de distribuição, visto que Maurya (2012) defende que se deve começar um produto já com uma relação directa com o cliente, e de seguida, identificar o caminho através da solução e segmento de cliente escolhidos.

3 – **Parceiros chave:**

Quando se é uma *startup* que não é conhecida no mercado com um produto que ainda não foi testado, o exercício de procura de parceiros-chave pode ser um desperdício (Maurya, 2012). Com o crescimento de uma startup, os parceiros podem ser um ponto

crítico do sucesso, mas neste caso o risco da falta de parceiros pode dever-se a ineficiências na estrutura de custos ou nos canais de distribuição.

2.6. Modelo ou Plano de Negócios?

Blank e Dorf (2012) afirmam, como tantos outros autores, que uma *startup* se encontra num meio de extrema incerteza (clientes desconhecidos, necessidades desconhecidas, etc.) e portanto, antes de criar um plano de negócios, uma *startup* deve começar com um modelo de negócios. Este descreve como uma *startup* pretende criar, entregar e capturar valor, enquanto um plano de negócios assume o seu produto como já estabelecido e sem incertezas do mercado.

Além disso, um dos objectivos mais importantes de um plano de negócios é conseguir financiamento ao mostrar os planos do projecto. Mas, numa fase inicial, é possível que muitos empreendedores não tenham de recorrer a investidores pois conseguem obter financiamento através das suas redes sociais (Abou-Moghli e Al-Kasasbeh, 2012). Também Osterwalder e Pigneur (2010) afirmam que o trabalho realizado por um modelo de negócios irá servir de base para um plano de negócios.

Assim, enquanto o objetivo da metodologia *Lean* é de eliminar o consumo de recursos e actividades desnecessárias (Ries, 2011), o plano de negócios é uma ferramenta complexa e consumidora de muitos recursos, e antes de projectar um plano de negócio uma *startup* deve sempre começar por um modelo de negócios *Lean* (Blank, 2013). Apesar da comparação de um modelo de negócios com um plano de negócios não permitir conclusões definitivas, para a *startup* que pretendemos projectar no mercado, com base no estudo feito acima, preferimos seguir a metodologia *Lean Startup*, utilizando o modelo de negócios *Lean Canvas*.

2.7. Smartphones e aplicações móveis

Com o sucesso de *startups* relacionadas com novas tecnologias e pesquisas *online* através de *websites* como o *Google* e de redes sociais como o *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, vários empreendedores investem agora em negócios relacionados com

tecnologias de informação e comunicação, com o objetivo de alcançar o mesmo sucesso destas grandes empresas (Goldsborough, 2009).

O aparecimento dos *smartphones* levou ao crescimento de novos tipos de negócio. Para além dos vendedores de smartphones, também as empresas que desenvolvem aplicações móveis podem aproveitar este fenómeno em crescimento (Sarwar, 2013).

O comércio *mobile* tem crescido rapidamente, acompanhando a expansão do uso de *smartphones* por consumidores no mundo inteiro. Surge com o apoio e desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação. Consiste na realização de transacções de bens e serviços entre consumidor e empresas, através da Internet, por meio de computadores, *tablets* e *smartphones* (Agger, 2011).

Em Portugal, apesar do crescimento ser menor do que a média na União Europeia, a taxa de utilizadores de *smartphones* chegou aos 60% em Maio de 2015 (Marktest, Fevereiro 2016). Por outro lado, em Dezembro de 2015, 73% do tráfego de Internet foi feito em computadores pessoais, e 27% em equipamentos móveis (principalmente *smartphones*), mais 6 pontos percentuais que em Maio do mesmo ano (21%) e mais 10 pontos percentuais que em Maio de 2014 (17%). Identifica-se assim um crescimento constante no uso da Internet em *smartphones*. (Grupo Marktest, 2016).

Segundo um estudo realizado pela *Flurry Analytics*, empresa da *Yahoo*, o uso de aplicações móveis cresceu 76% em relação a 2013. As categorias de aplicações mais procuradas pelos consumidores foram as de *shopping*, utilidades, produtividade e mensagens (Khalaf, 2015).

A categoria *shopping* registou o maior crescimento. Na *App Store (Apple)* as descargas de apps comerciais aumentaram 174% em 2014, enquanto no *Google Play (Android)* subiram 220%. (Rao, 2015).

Deste modo, as organizações não podem ignorar a importância e a oportunidade que os dispositivos móveis oferecem. Estes dispositivos juntamente com a Internet podem garantir às organizações contacto e comércio 24 horas por dia.

3. Metodologia

Para elaboração deste projecto foi necessária a pesquisa de literatura existente que se referisse a temas como *Startups*, *Lean Startup*, *Business Model Canvas* e Planos de Negócios a fim de se compreender claramente qual a melhor forma de implementação deste projecto no mercado.

Depois de uma primeira fase do TFM para revisão de literatura, onde se recorreu a autores e conceitos que servem de base para a criação e estruturação de um projecto que segue a metodologia escolhida, ou seja, a metodologia *Lean* em vez do tradicional método de criar um Plano de Negócios, foi criado um quadro que explicasse as etapas para a criação e análise da viabilidade do produto.

Foi utilizado o conceito *Lean Canvas* (Maurya, 2012) como modelo de negócios de forma a expor o projecto, e também as metodologias *Lean* para eliminar recursos e actividades desnecessárias de uma forma mais eficiente que através de um Plano de Negócios.

A utilização de um Produto Mínimo Viável e de inquéritos serviu para constatar rapidamente que a primeira ideia do negócio não iria ser rentável, tendo que voltar a estudar a ideia de forma a combater os pontos negativos da ideia anterior.

Após o projecto ter sido pivotado, foi possível avançar com o projecto até se chegar à conclusão que o projecto poderia ser lançado no mercado de forma sustentável.

Em baixo, apresenta-se um quadro com as etapas para a criação e análise da viabilidade do produto através do princípio *Lean* “contruir-medir-aprender”.

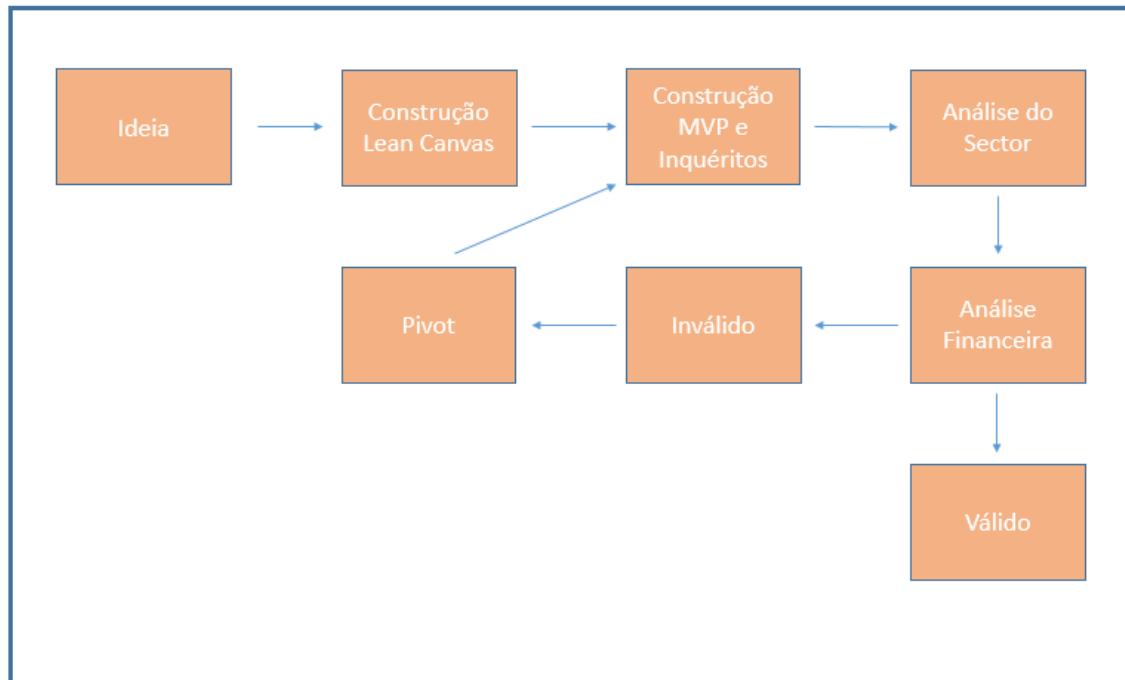


Figura 1 - Sistematização das etapas para a criação do produto (Fonte: elaboração própria)

- **Ideia:** Definição do conceito do projecto, criada pelo empreendedor;
- **Construção do modelo *Lean Canvas*:** Com base nas ideias do empreendedor, é criado um modelo de negócios, ainda sem qualquer pesquisa ou validação;
- **Construção MVP:** Criação de um produto mínimo viável que, em contacto com o público alvo, seja capaz de validar ou invalidar alguns pressupostos de modo a reduzir recursos e actividades desnecessárias;
- **Inquéritos:** Ao mesmo tempo que a divulgação de um MVP, é possível retirar outras conclusões através de inquéritos a potenciais clientes.
- **Análise do Sector:** Análise do mercado onde se pretende entrar, bem como análise da concorrência;
- **Análise financeira:** Após análise de todas as etapas, construção do modelo financeiro;
- **Válido:** Caso todos os pressupostos anteriores sejam válidos, lançar o produto no mercado;
- **Inválido:** Caso não for possível validar o MVP, pivotar para a construção de outro, e reiniciar o ciclo.

4.Desenvolvimento do projecto *Where To?*

4.1. *Where To?* – Aplicação móvel de promoções aplicada a estabelecimentos de restauração.

A *Where To?* é uma aplicação móvel destinada a promover estabelecimentos de restauração, especificamente cafés e bares, na zona da grande Lisboa. Este projecto tem como missão dar a conhecer estabelecimentos de restauração a consumidores, dando todos os pormenores necessários para conquistar os mesmos.

Os clientes da empresa podem ser classificados em:

- Estabelecimentos de restauração, aos quais a empresa faz publicidade e divulga as promoções, em troca de um valor por mês. Este projecto foca-se somente em estabelecimentos como cafés e bares, evitando a forte concorrência de empresas de promoções focadas em restaurantes.
- Utilizadores, que irão aceder ao *website* e à aplicação móvel, à procura de estabelecimentos que estejam de acordo com as suas preferências. O público-alvo escolhido foi uma população jovem e activa (estudantes e recém chegados ao mercado de trabalho), residente na zona da grande Lisboa e ligada ao mundo tecnológico.

O serviço será gratuito para os utilizadores. Assim, as receitas serão provenientes de acordos com os estabelecimentos.

O principal problema que o projecto visa minorar são os “tempos mortos” dos estabelecimentos, em que estes têm um lucro muito reduzido e uma taxa de ocupação muito baixa, com os mesmos custos fixos.

Assim, as promoções propõem preços reduzidos para os produtos habitualmente consumidos nesses horários, aliciando consumidores. Pois, ao ter os mesmos custos fixos, e desde que o preço do produto seja maior que os custos variáveis, o estabelecimento já estará a aumentar o seu lucro. Este tipo de estabelecimentos costuma fazer este tipo de promoções, muitas vezes chamadas *Happy Hours*, mas que apenas são publicitadas no local do estabelecimento. Assim, estes estabelecimentos apenas atraem possíveis consumidores que passem junto a eles. Com a divulgação das

promoções através desta aplicação móvel, os estabelecimentos poderão chegar a um maior número de clientes. Consequentemente, os utilizadores poderão beneficiar de preços reduzidos para os produtos que costumam consumir, e conhecer novos espaços . Para além de publicitar as promoções dos estabelecimentos, a aplicação também terá disponível todos os pormenores sobre eles, tais como a ementa, preços, horários de funcionamento, localização, fotografias do espaço, entre outros. Os utilizadores poderão também classificar cada espaço, e deixar as suas opiniões.

4.1.1. Criação de um Produto Mínimo Viável

Através das metodologias *Lean* é possível reduzir as fontes de desperdício na criação de um projecto. Assim, a metodologia “Construir-Medir-Aprender” (Ries, 2011) utiliza um produto mínimo viável de forma a obter um retorno de informação de forma que o projecto seja alterado rapidamente se necessário e com custos reduzidos. Pois, através de metodologias tradicionais como um plano de negócios, só se iria concluir se o projecto é rentável quando fosse lançado no mercado. Assim, foi criado um produto mínimo viável no início deste projecto de forma a recolher algumas informações junto a potenciais clientes.

A primeira ideia e produto mínimo viável para este projecto era uma aplicação que se baseava na atribuição de pontos associados ao consumo feito nos estabelecimentos. No futuro esses pontos seriam convertidos em produtos gratuitos ou em descontos. Ao converter dinheiro gasto por pontos, seria possível saber quanto cada utilizador gastava e através desse resultado receber uma comissão de cada estabelecimento. Este processo é utilizado em vários sectores, como bombas de gasolina, lojas, e até restaurantes, portanto o objectivo seria implementar em cafés e bares. Assim, foi criado um produto mínimo viável, um protótipo da aplicação móvel com as ferramentas principais que a aplicação final iria ter, para demonstrar a potenciais clientes (Anexo III). A ideia agradava a potenciais utilizadores. Contudo, para utilizar esse processo, seria necessário um investimento muito maior, pois era necessário que os estabelecimentos

tivessem alguma ferramenta que pudesse atribuir os pontos. Para além de ser dispendioso, muitos estabelecimentos iriam recusar por ser demasiado complexo.

Foi também feito um inquérito antes da elaboração do TFM, dirigido a possíveis utilizadores, e foi concluído que a aplicação ser paga não teria sucesso.

Assim, a ideia foi alterada para apenas fazer publicidade às promoções, e em vez de obter receitas através de comissões, pois não seria possível quantificá-las, obtê-las por um montante fixo por mês ou em função do número de visualizações na aplicação móvel e *website*. Com este processo mais fácil, a ideia seria também no futuro incluir restaurantes e espaços de lazer. Depois do pivot e das conclusões retiradas do primeiro inquérito, foi construído um protótipo (MVP) do novo projecto, como se pode observar através dos anexos II e III. O novo MVP manteve as características que os clientes valorizam, como as promoções dos estabelecimentos, a fácil acessibilidade a estes e poderem avaliar cada estabelecimento. Também, através dos inquéritos foi possível perceber quais as características dos estabelecimentos que aliciam os utilizadores.

4.2. Construção do Modelo *Lean Canvas*

Foi desenvolvido um quadro (Anexo IV) que ilustra o modelo *Lean Canvas*, para o projecto *Where To?*, baseado na metodologia *Lean Canvas* apresentada no livro *Running Lean* de Maurya (2012). A metodologia foi desenvolvida através do conceito *Business Model Canvas* de Osterwalder e Pigneur (2010). O BMC é um modelo de negócios simples que pretende mostrar como uma empresa cria, entrega e captura valor (Osterwalder e Pigneur 2010), e é utilizado tanto em *startups* como em empresas já estabelecidas no mercado. O modelo *Lean Canvas* foca-se apenas nas *startups* de forma a diminuir ao máximo as incertezas das mesmas.

Foram analisados os nove blocos do quadro *Lean Canvas* para o projecto *Where To?*:

1 – **Problema:** O problema que este projecto identificou no mercado são os tempos mortos nos estabelecimentos de restauração, em que o estabelecimento encontra-se no seu horário de funcionamento, mas a taxa de ocupação é muito reduzida, o que leva a um valor de receitas reduzido comparado com outros horários.

2 – **Solução:** Para solucionar o problema encontrado, são propostas acções através da aplicação móvel como publicitar *happy hours* (horários em que o estabelecimento baixa os preços de alguns produtos) nos horários em que a taxa de ocupação é reduzida e dar a conhecer os estabelecimentos a novos clientes.

3 – **Medidas Chave:** Neste bloco estão expostas as medidas que se definiram como necessárias para que o projecto se desenvolva de modo a conseguir resolver o problema dos estabelecimentos. Para que a aplicação móvel resulte, é necessário que os estabelecimentos parceiros partilhem promoções de forma a angariar clientes, bem como é necessário que exista um grande número de utilizadores a aceder a aplicação móvel de forma a essas promoções terem visibilidade.

4 – **Estrutura de custos:** Foram identificados como custos deste projecto a constituição da empresa, a construção da aplicação móvel através de uma empresa de programação de aplicações móveis e *websites*, a publicidade e marketing para dar a conhecê-la aos potenciais clientes, dois *tablets* de forma a poder apresentar o projecto, e os custos com os colaboradores.

5 – **Proposta de valor:** Foi definida como proposta de valor uma aplicação móvel focada em estabelecimentos de cafés e bares com o objectivo de aumentar a taxa de ocupação e diminuição de tempos mortos dos mesmos, dando a conhecer o estabelecimento a novos clientes através de promoções.

6 – **Canais:** A empresa irá utilizar redes sociais, e-mails e propostas cara a cara de forma a dar a conhecer o projecto aos seus potenciais clientes.

7 – **Segmento de clientes:** Foram definidos dois segmentos de clientes:

- Estabelecimentos de restauração, mais especificamente cafés e bares, na zona da grande Lisboa.

- Potenciais utilizadores da aplicação móvel, sendo estes estudantes universitários e ensino secundário e recém-trabalhadores.

8 – **Vantagem injusta:** A vantagem injusta ou vantagem competitiva deste projecto será o foco neste tipo de estabelecimentos de restauração, visto que existem outros

projectos que se focam em diminuir os tempos mortos de estabelecimentos como restaurantes, este é o único que se foca em cafés e bares.

9 – Fontes de receita: Este bloco representa o valor que os clientes estarão dispostos a pagar pelo produto/serviço. Foi definido que os utilizadores da aplicação móvel não iriam ter qualquer custo em aceder, apenas os estabelecimentos iram ter um valor a pagar. Através da análise de inquéritos referida mais abaixo, foi possível constatar que o valor a pagar pelos estabelecimentos seria de 12€ por mês.

4.3. Análise de dados

Foram realizados dois inquéritos diferentes, o primeiro dirigido a possíveis futuros utilizadores e o segundo a estabelecimentos de restauração. Estes inquéritos foram realizados com o objectivo de compreender se o projecto *Where To?* seria do interesse dos possíveis clientes. Eles foram lançados entre os meses de Março e Maio. O primeiro foi partilhado através de redes sociais. O segundo através de *e-mail* e também presencialmente nos estabelecimentos. Foram ambos criados na plataforma *SurveyMonkey*. Foram recolhidas 250 respostas no inquérito dirigido para utilizadores e 75 no inquérito dirigido aos estabelecimentos.

4.3.1. Análise do inquérito dirigido aos utilizadores

O objectivo deste inquérito foi conseguir compreender qual a viabilidade do público-alvo escolhido vir a interessar-se por este projecto. Assim, foram colectadas várias respostas para ajudar a desfazer algumas dúvidas.

Dos 250 inquiridos, 45,35% têm idade entre os 23 e os 25 anos, e as duas maiores taxas seguintes são de idades compreendidas entre os 19 e os 22 anos (16,28%), e entre os 26 e 30 anos (15,12%). Assim, o inquérito foi respondido maioritariamente pelas faixas etárias mais desejadas para constituírem o público-alvo por ser o público que mais se dirige a estes estabelecimentos e mais ligado a tecnologias.

Também, quanto à ocupação profissional, as respostas com maiores percentagens foram as de trabalhadores (38,37%), de estudantes (32,56%) e trabalhador-estudantes (22,09%), o que também se integra com o público-alvo.

À pergunta “Tem um *Smartphone*?”, foi respondido afirmativamente por 95,35% e negativamente por apenas 4,65%. Verifica-se que esta pequena percentagem respeita a inquiridos com faixa acima dos 30 anos, mas que alguns deles utilizam *websites* de promoções e descontos. Ou seja, não irão aceder à aplicação móvel, mas caso desejarem, poderão optar por aceder ao *website* onde as promoções também estarão disponíveis.

A maioria dos inquiridos (52,33%) afirmam que utilizam *websites* ou aplicações móveis de promoções com pouca frequência, 20,93% com alguma frequência, 15,12% nunca utilizam, e 10,4% utilizam com muita frequência. Assim, conclui-se que 31,33% dos inquiridos utilizam este tipo de aplicações, o que é um valor bastante positivo.

No estudo também se identificaram quais as ofertas dos concorrentes que são mais utilizadas pelo público-alvo. As plataformas mais utilizadas são a *Zomato* e a *Odisseias*, com a mesma percentagem (46,05%). São seguidas pelas empresas *Groupon* (32,89%), *Forretas* (15,79%), *MyGon* (13,16%) e *The Fork* (11,84%). Importa salientar que foi definido como concorrência directa as plataformas *Zomato*, *MyGon* e *The Fork*, sendo as restantes classificadas como concorrência indirecta. Os restantes 14,47% dos inquiridos não utilizam uma empresa de promoções por preferência, mas procuram na plataforma Google o produto ou serviço desejado, escolhendo depois a empresa com a melhor oferta.

Com este estudo procurou-se também apurar o comportamento do utilizador relativamente a um estabelecimento, nomeadamente através da aferição do valor consumido, da frequência com que se dirige a um estabelecimento e com quantas pessoas costuma ir acompanhado. Conclui-se que este público-alvo se dirige muitas vezes ao tipo de estabelecimento pretendido pois 79,07% dirige-se a um café ou bar de duas a mais de três vezes por semana. Também, a maioria (57%) afirma que é acompanhado por mais de duas ou três pessoas. Em relação ao valor gasto nesses estabelecimentos, 45% afirma que gasta entre 5,00€ a 10,00€, e 41% afirma que gasta menos de 5,00€. Este público-alvo, apesar de não despende uma quantia muito

elevada, é o *target* que se dirige mais a este tipo de estabelecimentos, acompanhado do maior número de pessoas. É também importante salientar que apesar de não despende muito, os preços praticados nesses estabelecimentos não são elevados.

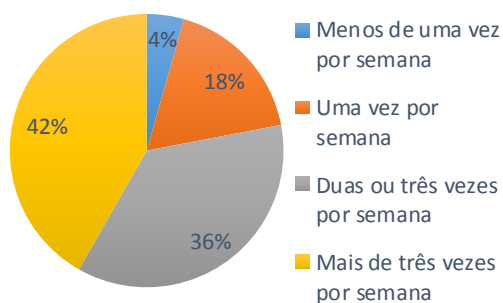


Figura 2- Frequência semanal a bar/café

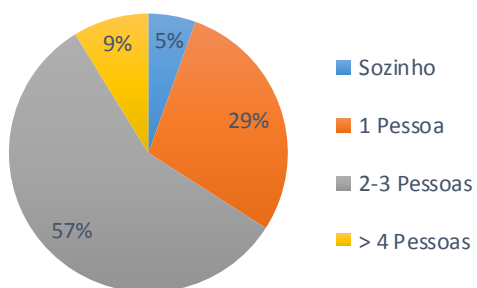


Figura 3- Numero de acompanhantes do inquirido a um estabelecimento bar/café

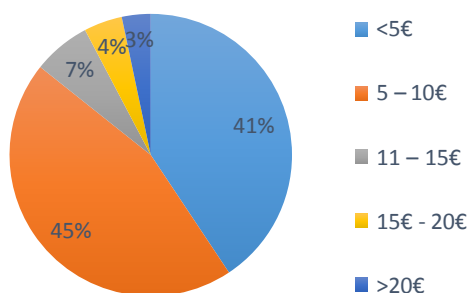


Figura 4- Valor gasto pelo inquirido estabelecimento bar/café

Por fim, os inquiridos eram questionados sobre o interesse em conhecer uma aplicação móvel de promoções aplicada aos estabelecimentos de restauração, especificamente cafés e bares. Sendo que 82,56% dos inquiridos responderam que estariam interessados em conhecer, é possível concluir que existe uma forte probabilidade do público-alvo aderir a esta futura aplicação móvel.

4.3.2. Análise de dados do inquérito dirigido para os estabelecimentos

Para o inquérito dirigido a estabelecimentos de restauração, foram apenas inquiridos cafés e bares, sendo os únicos estabelecimentos de restauração que poderão ser clientes deste projecto. Este inquérito foi concebido com o objectivo de perceber quais os “tempos mortos” destes estabelecimentos, visto que é definido como um dos problemas que o projecto pretende resolver, e também perceber qual o possível interesse dos estabelecimentos em utilizar o serviço oferecido pela plataforma *Where To?*.

A amostra de estabelecimentos inquiridos foi questionada para perceber qual a variabilidade de afluência nos estabelecimentos por dias da semana e também ao longo do dia. Apesar das respostas serem bastante variadas, é possível observar que, na maioria dos estabelecimentos, a maior afluência encontra-se às sextas e sábados, e à hora de almoço e depois de jantar. A menor afluência, que se pretende reduzir, encontra-se durante os dias de semana, e principalmente, da parte da manhã e da tarde. É de constatar que o Domingo não mostra uma grande percentagem de afluência, mas a razão deve-se ao facto de muitos dos estabelecimentos se encontrarem encerrados.

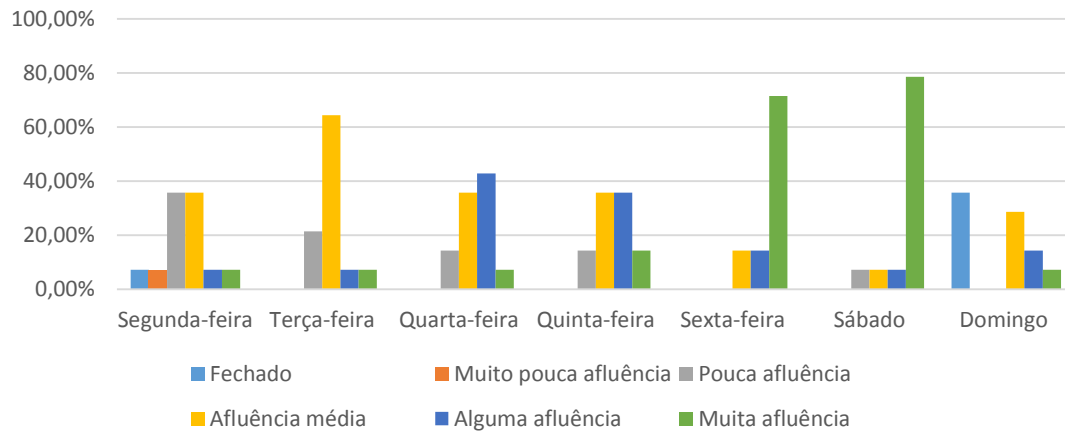


Figura 5- Afluência média dos estabelecimentos durante a semana

Os estabelecimentos também foram inquiridos sobre a actual utilização de alguma ferramenta para diminuir os períodos de menor movimento. A maioria dos inquiridos (50%) responderam que utilizam “*Happy Hours*”, e 35,71% fazem publicidade em redes sociais. Também 31,75% admitem que não utilizam nenhuma ferramenta. Esta informação dá credibilidade ao projecto, justificando que não é apenas uma ideia de negócio mas uma oportunidade de negócio, visto que ele irá promover as “*Happy Hours*” que os estabelecimentos apenas partilham no local, e ainda ajudar aqueles que não fazem qualquer tipo de marketing.

Os resultados deste inquérito mostram que a quase totalidade dos inquiridos (92,86%) informam que conhecem empresas de promoção de estabelecimentos de restauração, mas apenas 50% colaboram com alguma delas. Dos estabelecimentos que trabalham com estas empresas, 71,43% colabora com a *Zomato*, enquanto 14,29% com a *MyGon*. A *Zomato* tem uma grande quota de mercado, mas não publicita promoções, ela concentra-se em ser o maior repertório de estabelecimentos de restauração.

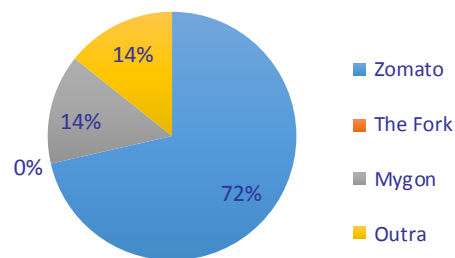


Figura 6 - Empresas parceiras dos inquiridos

Sobre o interesse dos estabelecimentos quanto à colaboração com outra empresa que os publicite, com as características da *Where To?*, salienta-se que 50% dos inquiridos admitem que têm algum interesse, 29% têm pouco interesse, e a restante percentagem é dividida por não terem interesse ou terem muito interesse (14,29% cada). Relativamente ao método de pagamento, as opiniões dividem-se entre um montante fixo por mês e comissões. O valor justo, segundo a opinião dos inquiridos, é dividida entre 16,00€ a 20,00€ (35,71%), entre 11€ a 15€ (21,43%), e menos de 10€ (28,58%).

4.4. Análise de Mercado

4.4.1. Análise da Indústria/Sector

Desde que o *Iphone* foi lançado no mercado em 2007, os utilizadores de telemóveis puderam usufruir de funcionalidades de computadores em dispositivos de dimensões reduzidas, entre os quais os *smartphones*. A criação de aplicações móveis foi uma explosão de diferentes funcionalidades para os utilizadores, e não mostra sinais de redução. Já em 2011, eram criadas 15.000 novas aplicações móveis por semana (Frierman, 2011).

De acordo com a empresa *Flurry*, uma empresa que providencia serviços de consultoria a desenvolvedores de *softwares*, em 2011, a distribuição mundial de *smartphones* e *tablets* já era maior que a de computadores (Kesiraju, L, 2015).

Foi realizado o estudo “*Our Mobile Planet*” pela empresa *Alphabet* (2013), anteriormente *Google*, de forma a compreender o consumo de

telemóveis/smartphones. Foi possível retirar os seguintes resultados e provar o aumento e importância da utilização de *smartphones* pelos utilizadores, implicando a necessidade das empresas estarem presentes nos dispositivos móveis.

- Os *smartphones* tornaram-se uma parte indispensável das vidas dos utilizadores. Este estudo comprovou que em Portugal, 78% da população que possui *smartphones* não sai de casa sem o mesmo. Também, de acordo com um Barómetro de Telecomunicações da Marktest (2016) a penetração destes dispositivos no mercado português cresceu de 32% em 2013 para 68% em 2016.
- Também está a aumentar a percentagem de utilizadores que acedem à Internet através dos seus *smartphones* em vez de computadores. As implicações para as empresas têm a ver com o facto de ao estarem presentes nos *smartphones*, beneficiarão ao encontrar novos clientes que estão sempre ligados à Internet.
- Outro aspecto relevante, é o facto de 90% dos utilizadores pesquisarem informações através do seu *smartphone*, e 83% deles efectuam uma acção, como contactar a empresa ou mesmo realizar uma compra. A implicação que esta conclusão tem para as empresas é que ao ter as informações da empresa acessíveis aos clientes, como os contactos ou localização, fará com que os consumidores interajam directamente com a empresa.
- Também relevante é o facto de 65% dos utilizadores de *smartphones* realizarem uma pesquisa no seu dispositivo depois de ver um anúncio *offline*. Isto implica que ao utilizar anúncios para *smartphones* como uma estratégia de marketing integrada, pode contribuir para uma maior interacção com o consumidor.

4.4.2. Modelo das 5 Forças de Porter

A análise da atractabilidade do sector de mercado é analisada através do Modelo das 5 Forças de Michael Porter (1980): rivalidade das empresas na indústria, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes, ameaça de entrada de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos. Porter (1980) defende que as cinco forças competitivas determinam a rentabilidade e atractividade das indústrias. Esta

análise inspira o estudo de estratégias a serem implementadas para que ameaças se tornem oportunidades.

A figura que se segue mostra a tabela deste modelo para a indústria que está a ser estudada:

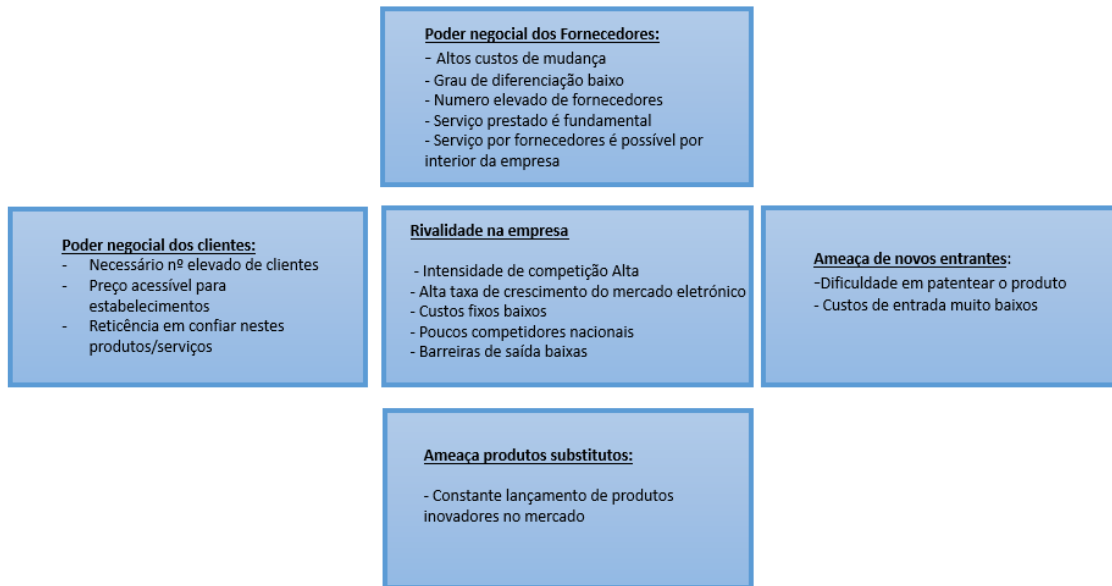


Figura 7 - Modelo das 5 Forças de Porter (Fonte: elaboração própria)

1-Rivalidade das empresas na indústria: Médio

A intensidade de competitividade na indústria de aplicações é alta, pois existem cerca de 1 milhão e meio de aplicações em cada sistema operativo (*App Store* e *Google Play*), segundo o *website Statista* (2016). Estes números elevados são devidos à facilidade de utilização e acesso às ferramentas de desenvolvimento de aplicações.

Contudo, aplicações móveis que funcionem em território nacional e que se especializem em promoções de produtos e ou serviços não são de número elevado, existem oito aplicações relevantes no mercado, mas nenhuma que se especialize apenas nos estabelecimentos em que o projecto *Where To?* se irá focar.

2-Poder negocial dos fornecedores: Reduzido

Os fornecedores desta indústria podem ser divididos em:

- Desenvolvedores: responsáveis pela programação da aplicação.

- *Designers* gráficos: responsáveis pelas imagens e *design* utilizadas na aplicação e na promoção da mesma.
- Divulgadores: responsáveis pela promoção das aplicações para que sejam instaladas o maior número de vezes.

Estes três tipos de fornecedores existem em número elevado pelo mundo inteiro e, adicionalmente, o grau de diferenciação dos serviços oferecidos pelos diferentes fornecedores é baixo. Graças à grande procura de fornecedores, existem diversos a providenciar estes serviços a baixo custo, como em países com baixos custos de mão-de-obra como a China ou a Índia. Existe também a possibilidade do serviço feito pelos fornecedores ser feito no interior da empresa. E apesar do serviço prestado por eles ser fundamental, é considerado que o seu poder negocial dos mesmos é reduzido visto que existe uma maior variedade de oferta do que procura.

3 - Poder negocial dos clientes: Elevado

Este poder negocial é alto, pois é necessário obter rapidamente vários clientes de modo a aumentar a diversidade de estabelecimentos na plataforma e torná-la o mais atractiva possível para os utilizadores. Contudo, sendo os preços reduzidos para os estabelecimentos, quem tiver interesse em aderir não terá a necessidade de tentar baixar o preço o máximo possível.

4 – Ameaça de entrada de nova concorrência: Elevado

A existência de uma grande facilidade de desenvolvimento de aplicações implica que os custos de entrada para este mercado sejam muito baixos, e conseqüentemente haja um grande volume de aplicações móveis a entrar no mercado. Segundo um estudo sobre a vida útil de uma aplicação móvel feito pela empresa *Adjust* (2014), cerca de 60000 novas aplicações móveis são lançadas no sistema operativo *IOS* por mês. Além disso, mesmo ao tentar proteger a aplicação através de direitos de autor, é fácil de oferecer o mesmo valor ao cliente com outras ferramentas.

5 – Ameaça de produtos substitutos - Elevado

Graças à constante evolução tecnológica que presenciamos, é impensável ponderar que não possam existir produtos substitutos. Para além dos produtos substitutos tradicionais como *websites*, placares, ou redes sociais, não se pode ignorar o facto que são constantemente lançados produtos inovadores no mercado.

4.4.3. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para a análise externa e interna de uma organização. Esta análise permitirá identificar as forças e as fraquezas da organização, bem como quais as oportunidades de melhorar, e as ameaças que o ambiente externo apresenta contra a sua sobrevivência (Hay e Castilla, 2006).

As oportunidades e ameaças da matriz SWOT foram definidas a partir da análise ao ambiente externo e do modelo das 5 forças de Porter. Para análise do ambiente interno, foi feita uma estimativa das potenciais forças e fraquezas da empresa, visto que ela ainda não existe.

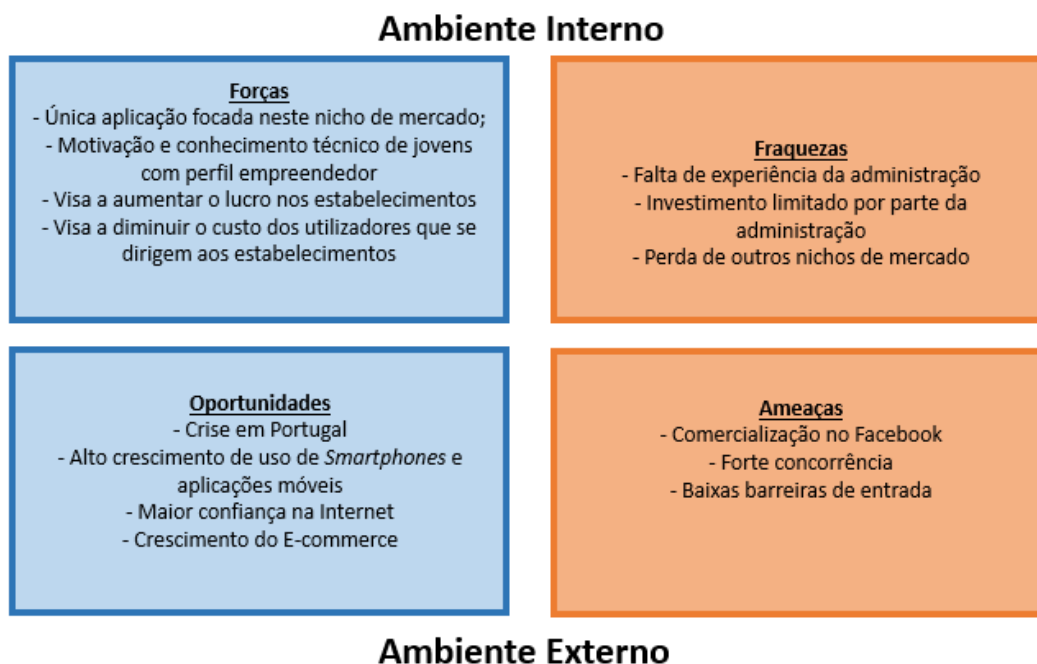


Figura 8 - Análise SWOT baseada no modelo de Albert Humphrey (Fonte: elaboração própria)

4.4.4. Análise da Concorrência

Para melhor delinear a concorrência, identificaram-se as aplicações com características semelhantes ao projecto *Where To?*, apresentando-se as mesmas na tabela seguinte, em que foram classificadas como concorrência directa ou indirecta.

Definem-se como concorrentes, todas as empresas de publicidade a estabelecimentos de restauração, bem como empresas de comércio electrónico, promoções de produtos e serviços, que actuam no mercado português e têm alcance do mesmo público-alvo. Através do inquérito feito a potenciais clientes, conclui-se que estes conhecem as empresas definidas como concorrentes.

Concorrência Directa		Concorrência Indirecta	
Empresa	Grau de Proximidade	Empresa	Grau de Proximidade
Zomato	Elevado	Descontos.pt	Reduzido
MyGon	Elevado	Plusbee	Reduzido
The Fork	Médio	LetsBonus	Reduzido
		GoodLife	Reduzido
		Odisseias	Reduzido
		PromoFans	Reduzido

Tabela 1- Concorrência directa e indirecta (Fonte: elaboração própria)

A concorrência indirecta é descrita como as principais empresas *online* de publicidade de promoções e serviços, em que existe a possibilidade de venderem promoções de estabelecimentos de restaurantes e bares, para usufruir de um produto/serviço é necessário efectuar a compra *online* e apresentar o *voucher* da compra no local onde se irá usufruir. Como as promoções apresentadas na *Where To?* não necessitam nem de *voucher*, nem de compra antecipada, foi definido um grau de proximidade reduzido com a concorrência indirecta.

A concorrência directa é dividida por três empresas, a *Zomato*, a *MyGon* e a *The Fork*, e todas operam em aplicações móveis e *websites*.

A *Zomato*, empresa internacional, providencia pesquisa de estabelecimentos de restauração, disponibilizando informações sobre estes, designadamente a localização, menu, preços, descrição, horário, número de telefone, etc. De todas as empresas que estão definidas como concorrência directa, esta é a que possui mais visibilidade e penetração no mercado, mas não divulga promoções.

A *MyGon*, empresa criada por jovens empreendedores portugueses, oferece aos utilizadores promoções de várias categorias, como lazer, alojamento, restauração, saúde e beleza, etc. Estabeleceu-se no mercado em 2011 e já oferece o seu serviço em Portugal Continental. Esta empresa divulga promoções de várias categorias, ao contrário da *Where To?* que se fixa apenas em bares e cafés. A empresa *MyGon* não apresenta grandes promoções nessa categoria, tendo em média 6 promoções apresentadas da zona da grande Lisboa.

A empresa internacional *The Fork* adquiriu recentemente a empresa portuguesa *Best Tables*, e foca-se na reserva e divulgação de promoções de restaurantes. É também muito procurada, pois os utilizadores podem efectuar a reserva pela aplicação ou *website*, não sendo necessário pagar antecipadamente ou utilização de *vouchers*. Esta empresa oferece também promoções de norte a sul do país. Esta empresa tem um conceito muito semelhante ao da *Where To?*, mas não trabalha com o mesmo público alvo, pois dentro dos estabelecimentos de restauração, foca-se apenas em restaurantes. O conceito *Where To?*, será um misto do conceito da *Zomato* com a *The Fork*, ou seja, será um repertório de cafés e bares, tendo também a divulgação das promoções. Assim, a aplicação *Where To?* diferencia-se dos seus concorrentes ao não ter um público-alvo em que abrange todos os estabelecimentos de restauração ou de outros serviços, mas sim, focando-se num nicho (cafés e bares).

4.5. Análise Financeira

Para concluir a viabilidade deste projecto até aqui exposto, apresenta-se em seguida a análise financeira do mesmo.

4.5.1. Investimento

Para começar o período de exploração do projecto, calculou-se o investimento inicial necessário:

Investimento inicial	2017
Activos Intangíveis	4 000,00 €
Aplicação móvel e website	4 000,00 €
Activos Fixos Tangíveis	600,00 €
2 Tablets	600,00 €
Despesas de Constituição	360,00 €
Constituição Empresa	360,00 €
Publicidade e Marketing	2 000,00 €
Autocolantes	100,00 €
Acções de Promoção	500,00 €
Video Promocional	1 000,00 €
Vinyl Carros	200,00 €
Redes Sociais	200,00 €
Total	6 960,00 €

Tabela 2 - Investimento inicial (Fonte: elaboração própria)

4.5.2 Financiamento

Foi decidido, depois de calcular o investimento inicial, que a empresa seria financiada apenas pelos dois sócios. Foi também definido, visto que os sócios iriam trabalhar a tempo inteiro no projecto, que não iriam ser contratados colaboradores até que haja demasiada procura pelo produto.

4.5.3 Potenciais clientes – Estabelecimentos

Para apurar o número de potenciais clientes (estabelecimentos) na zona da Grande Lisboa, foi feita uma pesquisa no website do Instituto Nacional de Estatística (2014).

Localização geográfica	Tipo de estabelecimentos	Nº
Área Metropolitana de Lisboa	Cafés	6614
	Bares	888
	Pastelarias e casas de chá	1818
	Outros estabelecimentos de bebidas sem espetáculo	903
	Estabelecimentos de bebidas com espaço de dança	132
	Total	10355

Tabela 3 – Estabelecimentos de bebidas da zona da Grande Lisboa divididos por categorias (Fonte: INE)

Esta tabela identifica todos os tipos de estabelecimentos que podem ser promovidos na aplicação móvel *Where To?*. Assim, o número de potenciais clientes para a empresa *Where To?* é estipulado como 10355 estabelecimentos (soma de todas as categorias da tabela acima).

Através dos inquéritos feitos anteriormente obteve-se o resultado que 14,29% dos inquiridos estariam muito interessados em saber mais pormenores sobre o projecto. Assim, foi estipulado que dos 10355 potenciais clientes, 14%, ou seja 1449 estabelecimentos, seria o número máximo de estabelecimentos parceiros do projecto. Foi estabelecido que para começar o projecto, seria necessário ter acordos com 100 estabelecimentos, e que cada mês adicional a empresa consegue 20 estabelecimentos para novos clientes.

4.5.4 Política de preço e fontes de receita

As metodologias *Lean*, contrariamente às tradicionais, não preveem a construção de um modelo com base em pressupostos que tente determinar o número de futuros utilizadores. Pelo contrário, confiam na validação feita junto do potencial cliente para garantir apenas que terá o interesse junto desse grupo, sendo que as fontes de receitas serão adaptadas posteriormente, conforme o comportamento real do produto (Ries, 2011). Nesse sentido, e depois de um modelo pago por utilizadores e um modelo pago através de comissões pelos estabelecimentos terem sido totalmente excluídos pelos testes de validação através de um MVP anterior, para poder estudar o futuro cenário

financeiro, foi decidido que o pagamento seria através de um montante fixo por mês. Também, foi definida como estratégia de preço, um valor baixo comparado com o valor pedido pelas empresas concorrentes.

Foram estabelecidos os seguintes valores para despesas que a empresa iria ter durante a sua actividade, por mês:

- 500€ de publicidade e marketing para estimular o aumento tanto de estabelecimentos como de utilizadores;
- 200€ referentes a material consumível;
- 150€ para combustível para deslocações;
- 20€ de manutenção tanto da aplicação móvel como do website, valor estipulado pela empresa *Applook*;
- 1600€ de salários totais (Valor de 800€ de ordenado para cada sócio).

É importante referir que, estes valores foram utilizados apenas para representação das despesas, pois, é objectivo da empresa depois de estar estabelecida na zona da Grande Lisboa, estabelecer-se também na cidade do Porto e em outras cidades onde exista um grande volume do público-alvo.

Para aferir o preço que será implementado, foi calculada uma média ponderada do preço que os estabelecimentos aconselharam que seria o indicado no inquérito.

Preço	Média do preço	Percentagem	Resultado
<5,00€	2,50€	14,29%	0,35725€
5,00€ a 10,00€	7,50€	14,29%	1,0775€
11,00€ e 15,00€	13,00€	21,43%	2,7859€
16,00€ a 20,00€	18,00€	35,71%	6,4278€
21,00€ a 30,00€	25,50€	7,14%	1,8207€
		TOTAL	12,47€

Tabela 4 - Cálculo de valor mensal

Consoante o cálculo da média ponderada do resultado do inquérito, foi estipulado para preço mensal para os estabelecimentos o valor de 12,50€.

Foi também estipulado que os estabelecimentos só iriam pagar o montante quando a aplicação tivesse mais de 2500 utilizadores, pois sem utilizadores, os estabelecimentos não teriam interesse neste projecto, bem como, sem estabelecimentos, os utilizadores não teriam interesse em utilizar esta aplicação.

O modelo foi projectado para 5 anos, com as seguintes datas previstas de arranque:

Datas Previstas

Início do Investimento	Janeiro de 2017
Início da Actividade	Abril de 2017

Tabela 5 - Datas previstas do projecto

Para analisar a viabilidade financeira deste projecto, foram calculados os *Cash Flows* com base nos pressupostos anteriores, e em seguida, como exercício preliminar, foi calculado o valor actual líquido (VAL) e taxa interna de rentabilidade (TIR).

	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Nº Estabelecimentos	180	200	220	240	260	280	300	320
Preço/mês	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €
Utilizadores	2500							
Receitas	2 250 €	2 500 €	2 750 €	3 000 €	3 250 €	3 500 €	3 750 €	4 000 €

Figura 9- Projecção de vendas 1º ano (Fonte: Elaboração própria)

Como dito anteriormente, a aplicação seria gratuita para os estabelecimentos até ter 2500 utilizadores a usufruírem dela. Assim, apenas a partir do quinto mês de actividade existiria receitas.

I	20%
Val	160 112,18 €

Figura 10 - Avaliação financeira (Fonte: elaboração própria)

Através do cálculo do VAL relativo aos *Cash Flows* previstos para os 5 anos de exploração podemos verificar que o projecto é economicamente viável uma vez que

permite recuperar o investimento realizado e proporcionar uma significativa libertação líquida de fundos no montante de 160.112,18€.

É ainda possível concluir que:

- De acordo com o anexo VI, referente ao *Cash Flow* durante os dois primeiros anos de actividade, conclui-se que o investimento foi pago e existe lucro a partir do 19º mês, e que no final dos dois anos existe um *Cash Flow* positivo acumulado de 19.360€.
- São apresentados no anexo VII, os principais indicadores deste projecto, com base num crescimento gradual ao longo dos anos (tendo em conta que os valores de 2017 espelham o início da actividade em Maio).

Como os custos operacionais se preveem adequados e controlados ao longo do projecto, o mesmo gera por mérito próprio fundos financeiros suficientes para suprir os encargos, de acordo com o plano pretendido.

5 - Conclusão

O maior desafio para um empreendedor é o de criar valor através da sua ideia de negócio. Este terá de iniciar um processo de criação do próprio emprego ou de emprego de terceiros a partir do “zero”. Esta decisão envolve uma reflexão de todos os prós e contras relacionados, nomeadamente a dedicação e riscos associados à criação do projecto. Este processo pode ser suportado por um plano de negócios e/ou modelo de negócios.

Para a construção deste TFM foram aplicadas as metodologias *Lean* que permitem uma abordagem diferente das abordagens tradicionais. Estas metodologias distinguem-se através de um estudo empírico e um lançamento do produto final no mercado, defendendo o encontro rápido com o cliente e uma entrada no mercado imperfeita, para que as melhorias sejam feitas com base em *feedbacks* de clientes reais e não sejam suportadas com base em suposições.

No início da elaboração do TFM já se tinha realizado um MVP para o projecto, e concluiu-se que não seria o adequado. Através da revisão da literatura, foi possível basear todo o processo numa base teórica, estudada por vários autores. Caso este projecto tivesse seguido os passos tradicionais no seu desenvolvimento, teria gasto muitos recursos desnecessários através do desenvolvimento pormenorizado de *features* bem como o investimento prematuro em marketing.

Através da análise do sector, dos inquéritos, tanto para estabelecimentos como para utilizadores, e da análise financeira, é possível concluir que este projecto é viável e pode ser implementado no mercado. Apesar das baixas barreiras à entrada para este tipo de mercado, este projecto diferencia-se dos seus concorrentes através do foco no seu nicho, em vez de generalizar com diversos segmentos de clientes.

6 – Referências Bibliográficas

- Abou-Moghli, A. e Al-kasasbeh, M. (2012). Social Network and the Success of Business Start-Up. *International Journal of Business and Management*, 7(9), 134-140.
- Acs, Z., Audretsch, D. and Lehmann, E. (2013). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 41(4), 757-774.
- Adjust.com (2014). *Our Mobile Planet*. [Online]. Obtido de:
https://www.adjust.com/assets/downloads/AppleAppStore_Report2014.pdf
[Acesso em: 3 Fevereiro 2016].
- Agger, B. (2011). iTime: Labor and life in a smartphone era. *Time & Society*, 20(1), 119-136.
- Alphabet, (2013). *Our Mobile Planet*. [Online].
Obtido de: <http://www.eudigital.net/omp-2013-pt.pdf> [Acesso em: 6 Fevereiro 2016].
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-up changes everything. *Harvard Business Review*.
- Blank, S. e Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual*. 1st ed. California: K&S Ranch Publishing Division.
- Blomqvist, K. (1999). *Asymetric Partners: Different characteristics and motivation of small and large firms*, Proceedings of 15th Annual Conference on Industrial Marketing and Purchasing, "Interactions, Relationships and Networks: Towards the New Millenium".
- Burke, A. (2009). Strategies for entrepreneurial success. *Journal of Strategic Management Education*, 5(1), 33-44.
- Canvanizer. (s.d.). [Online] Obtido de <https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas> [Acesso em: 2016/5/10].
- Castilla, G. e Hay, G. (2006). Uncertainties in land use data. *Hydrology and Earth System Sciences Discussions*, 3(6), pp.3439-3472.
- Chaya, D. (2005). Survival Strategies for Start-ups. *Journal of Commercial Biotechnology*, 11(2), 130-133.

- Chesbrough, H e Rosenbloom, C. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Croll, A. e Yoskovitz, B. (2013). *Lean analytics*. 1st ed. California: O'Reilly.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and Entrepreneurship*. 1st ed. Hoboken: Taylor and Francis.
- Freierman, S. (2011). *One Million Mobile Apps, and Counting at a Fast Pace*. Obtido de NYTimes: http://www.nytimes.com/2011/12/12/technology/onemillion-apps-and-counting.html?_r=0 [Acesso em: 2016/3/18]
- Gelderen, M., Frese, M. e Thurik, R. (2000). Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups, *Small Business of Economics*, 15(3), 165-181.
- Goldsborough, R. (2009). What to Expect with Personal Technology. *Tech Directions*, 68(8), 13-14.
- Govtech.com. (s.d.). [Online] Obtido de <http://www.govtech.com/products/How-Smartphones-Revolutionized-Society-in-Less-than-a-Decade.html> [Acesso em: 2016/3/10]
- Grupo Marktest (2016). Mais acessos mobile a sites nacionais [Online]. Obtido de: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~2020.aspx> [Acesso em: 2016/3/4].
- Hay, G. J. e Castilla, G. (2006). *Object-based image analysis: Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)*. OBIA, 2006: The international archives of the photogrammetry, remote sensing and spatial information sciences, Salzburg, Austria.
- Humphrey, A. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. SRI AlumniNewsletter. SRI International. Disponível em: <https://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf>
- Instituto Nacional de Estatistica (2014). [Online]. Obtido de: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrC od=0008466&contexto=pi&selTab=tab0 [Acesso em: 2016/3/4].

- Kesiraju, L. (2015). *Shopping, Productivity and Messaging Give Mobile Another Stunning Growth Year [Online]. Disponível em:*
<http://flurrymobile.tumblr.com/post/115194992530/shopping-productivity-and-messaging-give-mobile> [Acesso em: 2016/3/10].
- Khalaf, S. (2015). Entrepreneurship theory, process, and practice in the 21st century. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 13(1), 8,17
- Kuratko, D., Morris, M. e Covin, J. (2011). Corporate innovation and entrepreneurship. 1st ed. : Cengage Learning.
- Kyrö, P. (2015). *Handbook of entrepreneurship and sustainable development research*. 1st ed.
- Marty, O. (2002). *La vie de start-up (s') - Investir dans les entreprises innovantes*. Gerer et Comprendre. Annales des Mines, Les Annales des Mines, 4-15
- Maurya, A. (2012). *Running lean*. 1st ed. Sebastopol, California: O'Reilly.
- Moogk, D. (2012). Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*, 2(3), 23-26.
- Morosan, C. (2014). Toward an integrated model of adoption of mobile phones for purchasing ancillary services in air travel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(2), 247-271.
- Morris, M. S. (2002). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Osterwalder, A. e Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. 1st Ed. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Racolta-Paina, N. e Mone, S. (2009). *Start-Up Marketing : How To Become a Player on the B2B Services Market in Romania*. *Journal of Management*, 4(2), pp. 63-78.
- Radjou, N., Prabhu, J. e Ahuja, S. (2012). *Jugaad innovation*. 1st ed. San Francisco, California: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.

- Rao, L. (2015). Apple to debut new shopping vertical in the app store [Online].
Disponível em: <http://fortune.com/2015/10/26/apple-shopping/> [Acesso em: 2016/2/20].
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. 1ed. London: Penguin Books Ltd.
- Sarwar, M. (2013). Impact of Smartphone's on Society. *European Journal of Scientific Research*. 98 (2). 216-226.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory Of Economic Development*. 1st ed.
Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Senor, D. e Singer, S. (2009). *Start-up nation*. 1st ed.
- Statista. (s.d.). [Online] Obtido de <http://www.statista.com/statistics/276623/number-of-apps-available-in-leading-app-stores/> [Acesso em: 2016/3/4].
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Zoltan, J. A. (2013). The knowledge spillover theory of entrepreneurship . *Small Business Economics*. 32(1), 15-30.

Anexos

Anexo I – BMC vs. Lean Canvas

BMC (Osterwalder)	Nº	Estado	Lean Canvas (Maurya)	Nº
Segmento de clientes	1	Preservado	Segmento de clientes	1
Proposta de valor	2	Preservado	Proposta de valor	3
Canais	3	Preservado	Canais	5
Relacionamento com clientes	4	Modificado	Vantagem injusta	9
Fontes de receita	5	Preservado	Fontes de receita	6
Recursos-chave	6	Modificado	Chaves-métricas	8
Actividades-chave	7	Modificado	Solução	4
Parcerias-chave	8	Modificado	Problema	2
Estrutura de custo	9	Preservado	Estrutura de custo	7

Figura 11 - Diferenças entre modelos (Fonte: elaboração própria)

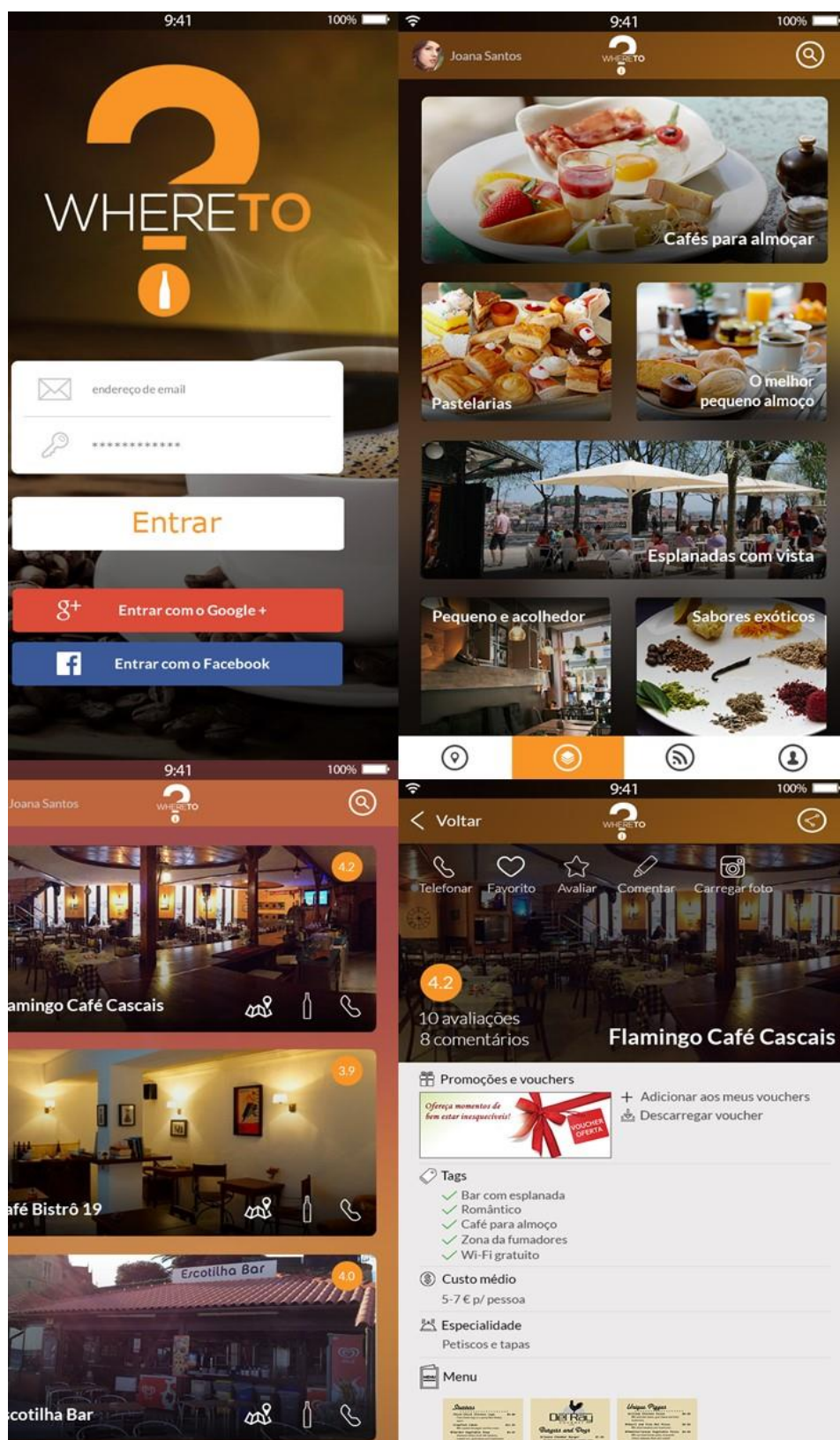
Element	Business Model Canvas	Lean Canvas
Target	New and existing businesses	Startup businesses purely
Focus	Customers, Investors, Entrepreneurs, Consultants, Advisors	Entrepreneurs purely
Customers	Lays emphasis on customer segments, channels and customer relationships for all businesses	Does not lay much emphasis on customer segments because startups have no known or tested products to sell
Approach	It lays down the infrastructure, lists the nature and sources of financing and the anticipated revenue streams of the business	It begins with the problem, a proposed solution, the channels to achieving the solution, costs involved and the anticipated revenue streams
Competition	It focuses on value proposition in quantitative and qualitative terms as way to stay smart in the market	It assesses whether the business has an unfair advantage over the rest and how to capitalize on it for better grounding
Application	It fosters candid understanding, creativity, discussion and constructive analysis	It is a simple problem-solution oriented approach which enables the entrepreneur to develop step-by-step

Figura 12 - BMC vs. Lean Canvas (Fonte: Canvanizer.com)

Anexo II - Logótipos



Anexo III – Mockups



Anexo IV – Lean Canvas

PROBLEM <ul style="list-style-type: none">- Pouca taxa de ocupação;- Tempos mortos;- Não têm novos clientes regularmente; EXISTING ALTERNATIVES <ul style="list-style-type: none">- Publicidade através de redes sociais (Facebook, etc.);- Happy Hour exposta à porta do estabelecimento;	SOLUTION <ul style="list-style-type: none">- Promoções e Happy Hours;- Publicidade a novos clientes;- Retenção de clientes com as promoções; KEY METRICS <ul style="list-style-type: none">- Estabelecimentos publiquem promoções;- Ter 20 000 utilizadores activos por mês e parcerias com 300 estabelecimentos;	UNIQUE VALUE PROPOSITION <p>Aplicação móvel focada em estabelecimentos de cafés e bares com o objectivo de aumentar a taxa de ocupação e diminuição de tempos mortos, dando a conhecer o estabelecimento a novos clientes.</p> HIGH-LEVEL CONCEPT <p>Where To = Zomato + The Fork para cafés e bares</p>	UNFAIR ADVANTAGE <ul style="list-style-type: none">- Foco em nicho de mercado CHANNELS <ul style="list-style-type: none">-E-mails- Propostas cara a cara- Redes sociais (Facebook, etc.)	CUSTOMER SEGMENTS <ul style="list-style-type: none">- Cafés e bares na zona da grande Lisboa- Utilizadores: Estudantes universitários e do ensino secundário; Recém trabalhadores. EARLY ADOPTERS <ul style="list-style-type: none">- Estabelecimentos recentes- Estabelecimentos de cafés e bares adeptos de "marketing digital"
COST STRUCTURE <ul style="list-style-type: none">- Construção App (4000€)- Publicidade e marketing(2000€)- 2 Tablets (600€)- Constituição empresa (360€)- Salários (2000€/mês)			REVENUE STREAMS <ul style="list-style-type: none">- Mensalidade de 12€ por mês	

(Fonte: Elaboração própria)

Anexo V - Inquérito aos utilizadores

1 – Género:

- Feminino;
- Masculino;

2 – Faixa Etária:

- < 18;
- 19 – 22;
- 23 – 25;
- 26 – 30;
- 30 – 35;
- > 36;

3 – Ocupação profissional:

- Estudante;
- Trabalhador – Estudante;
- Trabalhador;
- Desempregado;
- Reformado;

4 – Zona de residência: _____;

5 – Tem um smartphone?

- Sim;
- Não;

6 - Com que frequência costuma descarregar Smart Apps, ou seja, aplicações móveis que não vêm predefinidas na compra do smartphone?

- Nunca;
- Com pouca frequência;
- Com alguma frequência;
- Com muita frequência;

- Sempre;

7 - Com que frequência utiliza websites ou aplicações móveis de promoções?

- Nunca;
- Com pouca frequência;
- Com alguma frequência;
- Com muita frequência;
- Sempre;

8 - Em websites/ aplicações móveis de promoções, quais as categorias que utiliza mais?

- Restaurantes;
- Bares e cafés;
- Saúde e beleza;
- Serviços;
- Lazer e desporto;
- Alojamento;
- Produtos;

9 - Quais destes websites/aplicações móveis listadas abaixo costuma utilizar para obter promoções?

- Zomato;
- Mygon;
- The Fork;
- Groupon;
- Forretas;
- Odisseias;
- Outro (especifique): _____;

10 - Quando usa esses websites ou aplicações móveis, qual o seu grau de satisfação com a explicação do serviço/produto que pretende vir a utilizar?

- Mal explicado;
- Razoável;

- Indiferente;
- Bem explicado;
- Muito bem explicado;

11 - Em média, quantas vezes por semana costuma dirigir-se a um estabelecimento bar/café?

- Menos de uma vez por semana;
- Uma vez por semana;
- Duas ou três vezes por semana;
- Mais de três vezes por semana;

12 - Em média, quando se dirige a esses estabelecimentos, vai acompanhado com quantas pessoas?

- Sozinho;
- 1 Pessoa;
- 2 – 3 Pessoas;
- > 4 Pessoas;

13 - Em média, quanto gasta quando se dirige a esses estabelecimentos?

- < 5€;
- 5 – 10 €;
- 11 – 15€;
- 15 – 20€;
- > 20€;

14 - Indique qual a importância para si destas características do estabelecimento:

	Não importante;	Pouco importante;	Indiferente;	Importante;	Muito importante;
Localização;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wi-fi;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zona de fumadores;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esplanada;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canais desportivos;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Happy Hours/ Promoções;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 - Gostaria de conhecer um website/aplicação móvel focado
em promoções/ofertas/Happy Hours de cafés e bares?

•Sim;

•Não;

16 - Comentários/Sugestões: _____;

Anexo VI – Inquérito aos estabelecimentos;

1 – Nome do Estabelecimento: _____;

2 – Qual o horário de funcionamento do seu estabelecimento? Caso não haja horário repartido, responda apenas à abertura do 1º período e ao fecho do 2º período, por favor.

	hh	mm	AM/PM
Abertura 1º Período	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fecho 1º Período	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Abertura 2º Período	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fecho 2º Período	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3 – Indique qual a afluência média no seu estabelecimento nos diversos dias de semana;

	Fechado	Muito pouca afluência	Pouca afluência	Afluência média	Alguma afluência	Muita afluência
Segunda-feira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terça-feira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quarta-feira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quinta-feira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sexta-feira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sábado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Domingo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 – Indique a afluência média, no seu estabelecimento, ao longo do dia.

	Fechado	Muito pouca afluência	Pouca afluência	Afluência média	Alguma afluência	Muita afluência
Manhã	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hora de almoço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hora de jantar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depois de jantar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 - Dos métodos abaixo descritos, quais os que utiliza com maior regularidade para tentar diminuir os períodos de menor movimento?

- Não utilizo nenhum método;
- Eventos;
- Publicidade no Facebook e outras redes sociais;
- Happy Hours/ Promoções;
- Empresas de publicidade e promoções de estabelecimentos de restauração;
- Outro (especifique): _____;

6 – Conhece aplicações móveis que promovam estabelecimentos de restauração?

- Sim;
- Não;

7 – Quais?

- Zomato;
- The Fork;
- Mygon;
- Outra (especifique): _____;

8 – Acha importante este tipo de aplicações para aumentar a taxa de ocupação?

- Sim;
- Não;

9 – Trabalha com alguma dessas empresas?

- Sim;
- Não;

10 – Se sim, quais?

- Zomato;
- The Fork;
- Mygon;
- Outra (especifique): _____;

11 – Para si, quais são os aspectos mais importantes a divulgar sobre um estabelecimento?

	Não importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Localização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Custo Médio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wi-fi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zona de Fumadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esplanada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Happy Hour	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canais desportivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 – Qual o seu grau de interesse em começar a colaborar com uma empresa desse género, ou trabalhar com mais que uma empresa?

- Nenhum interesse;
- Pouco interesse;
- Algum interesse;
- Muito interesse;

13 – Qual o método de pagamento que prefere ao colaborar com este tipo de empresas?

- Comissões;
- Montante fixo por mês;
- Por visualizações na aplicação;
- Outro (especifique): _____;

14 – Para si, qual o valor justo por este tipo de serviço por mês?

- < 5€;
- Entre 5€ a 10€;
- Entre 11€ a 15€;
- Entre 16€ a 20€;
- > 20€;
- Outro (especifique): _____;

15 – Quais os fatores listados abaixo que considera importantes na utilização destas empresas?

- Aumentar a taxa de ocupação;
- Dar a conhecer o estabelecimento a novos clientes;
- Aumentar o lucro do estabelecimento;
- Outra (especifique): _____:

16 – Comentários/ Sugestões: _____;

Anexo VII - Resultados inquérito para utilizadores

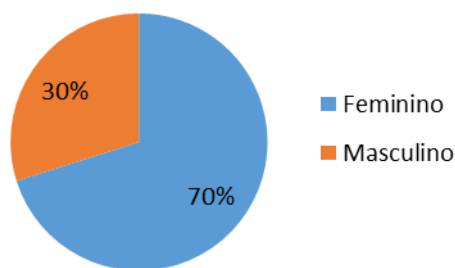


Ilustração 1 - Idade

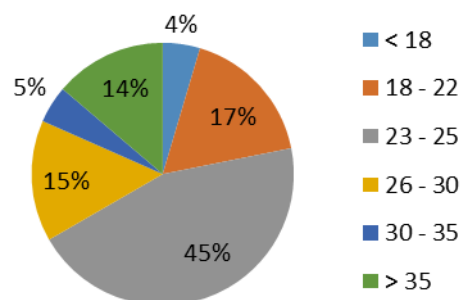


Ilustração 2 - Género

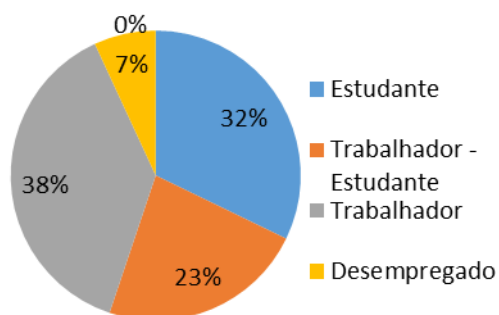


Ilustração 3 - Ocupação Profissional

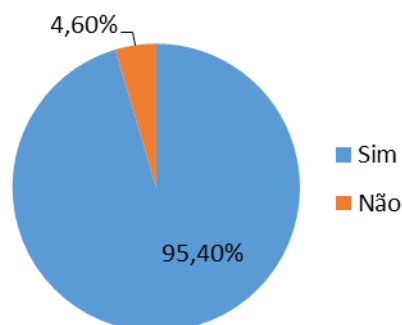


Ilustração 4 - Se o inquirido possui algum Smartphone

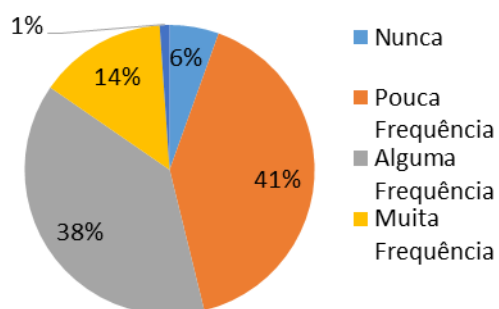


Ilustração 5 - Frequência a descarregar Smart Apps

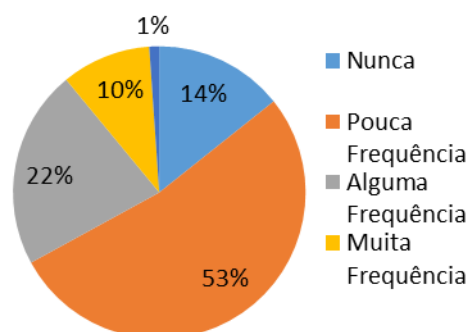


Ilustração 6 - Frequência de utilização de websites/apps de promoções

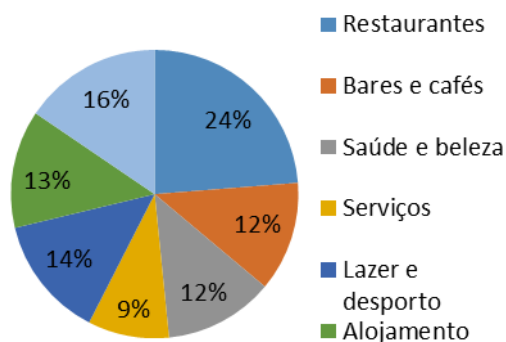


Ilustração 7 - Categorias mais utilizadas em websites & apps de promoções

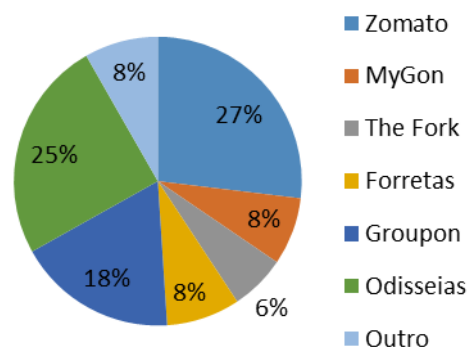


Ilustração 8- Websites/apps utilizados para obter promoções

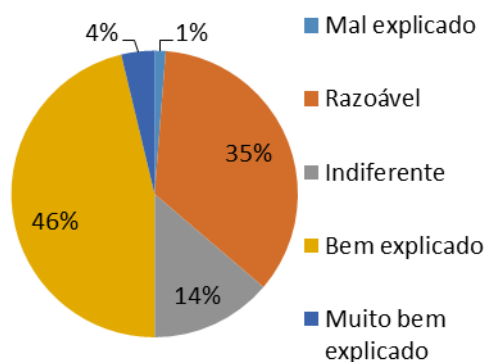


Ilustração 9 - Grau de satisfação com a explicação do serviço

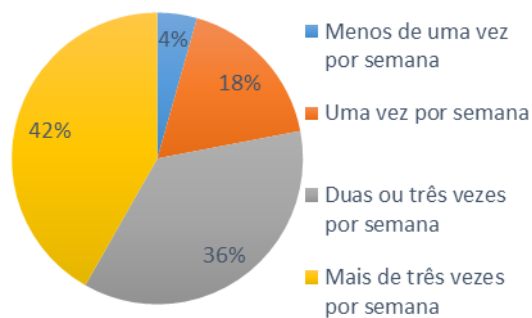


Ilustração 10- Frequência semanal a bar/café

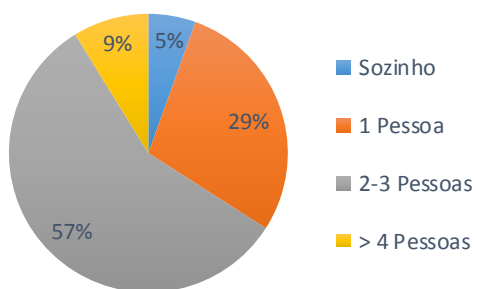


Ilustração 11- Numero de acompanhantes do inquirido a um estabelecimento bar/café

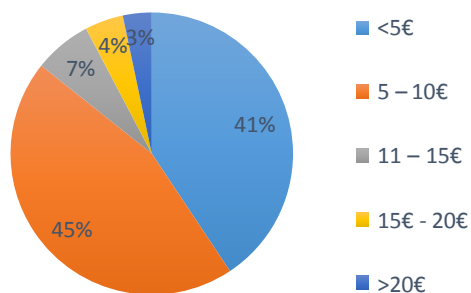


Ilustração 12- Valor gasto pelo inquirido estabelecimento bar/café

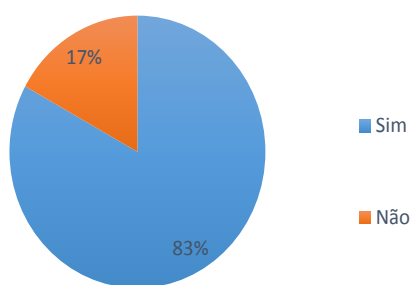


Ilustração 13 – Interesse em conhecer uma nova app de promoções

Anexo V - Resultados inquéritos para estabelecimentos

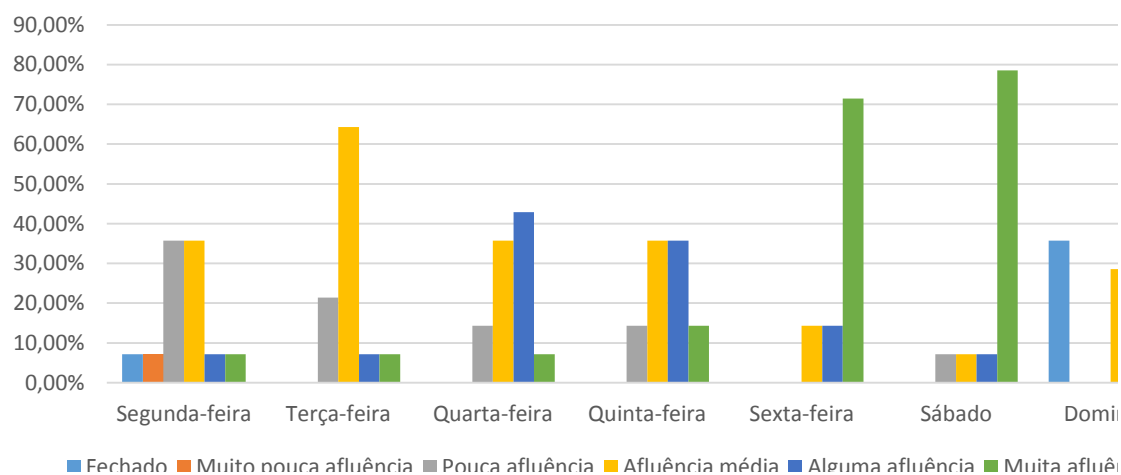


Ilustração 14 – Afluência média dos estabelecimentos durante a semana

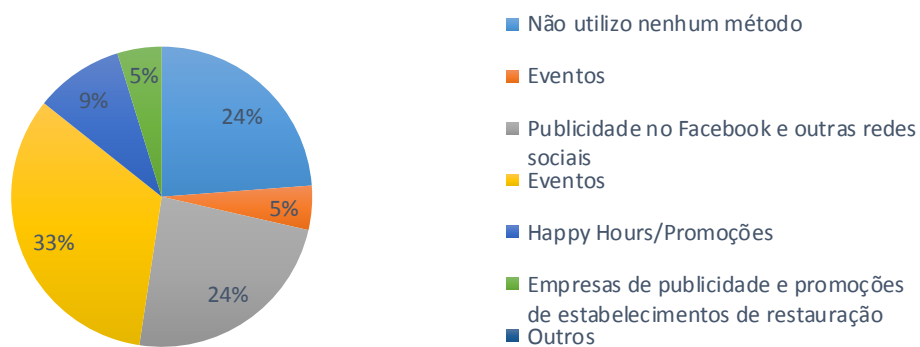


Ilustração 15 – Métodos utilizados para diminuir os tempos de menos movimento

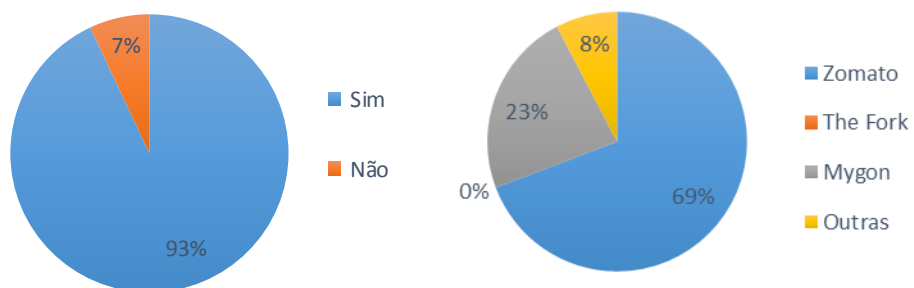


Ilustração 16 – Conhecimento de apps de promoção de estabelecimentos

Ilustração 17 – Empresas de promoção conhecidas

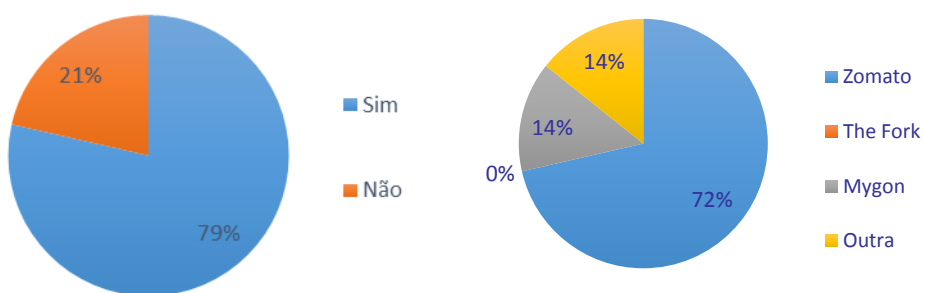


Ilustração 18 – Importância das apps para aumentar a taxa de ocupação

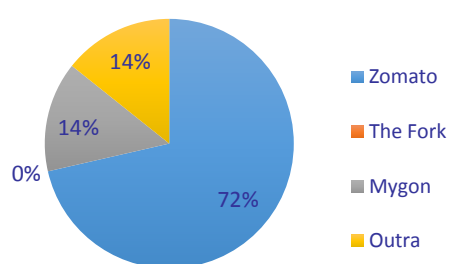


Ilustração 19 – Empresas parceiras dos inquiridos

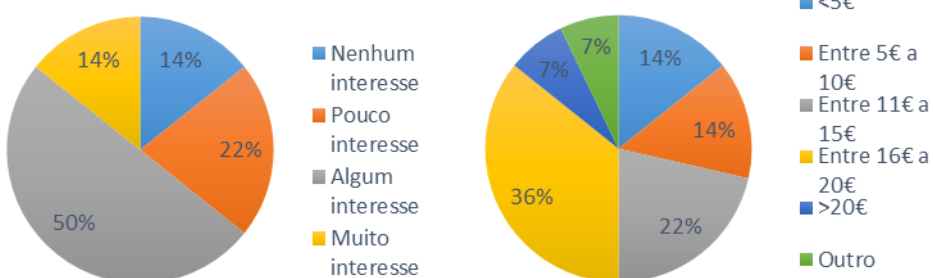


Ilustração 20 – Interesse em colaborar com uma empresa de promoções

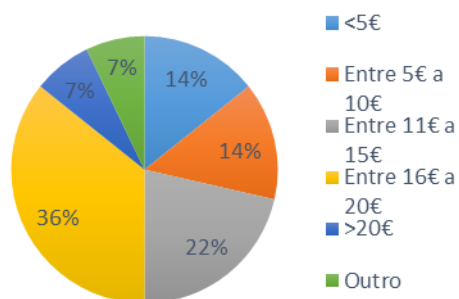


Ilustração 21 – Valor justo para o pagamento mensalmente do serviço

Anexo VIII – Análise *Cash Flows* decorrentes dos dois primeiros anos de actividade

	Investimento	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Nº Estabelecimentos		100	120	140	160	180	200	220	240	260	280	300	320
Preço/mês		12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €
Utilizadores		500	1000	1500	2000	2500							
Receitas		0 €	0 €	0 €	0 €	2 250 €	2 500 €	2 750 €	3 000 €	3 250 €	3 500 €	3 750 €	4 000 €
Empresa	-360 €	0 €											
Activos Intangíveis	-4 000 €	0 €											
Activos Fixos Tangíveis	-600 €	0 €											
Publicidade e Marketing	-2 000 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €
Material Consumível		-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €
Combustível		-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-150 €
Salários		-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €
Manutenção plataformas		-20 €	-20 €	-20 €	-20 €	-20 €	-20 €	-20 €	-20 €	-20 €	-20 €	-20 €	-20 €
RAI mensal	-6 960 €	-2 870 €	-2 870 €	-2 870 €	-2 870 €	-620 €	-370 €	-120 €	130 €	380 €	630 €	880 €	1 130 €
Cash Flow acumulado		-9 830 €	-12 700 €	-15 570 €	-18 440 €	-19 060 €	-19 430 €	-19 550 €	-19 420 €	-19 040 €	-18 410 €	-17 530 €	-16 400 €

Fonte: Elaboração própria

	Investimento	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
Nº Estabelecimentos		340	360	380	400	420	440	460	480	500	520	540	560
Preço/mês		12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €	12,5 €
Utilizadores													
Receitas		4 250 €	4 500 €	4 750 €	5 000 €	5 250 €	5 500 €	5 750 €	6 000 €	6 250 €	6 500 €	6 750 €	7 000 €
Empresa	-360 €												
Activos Intangíveis	-4 000 €												
Activos Fixos Tangíveis	-600 €												
Publicidade e Marketing	-2 000 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €	-500 €
Material Consumível		-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €	-200 €
Combustível		-150 €	-150 €	-150 €	-150 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €	-100 €
Salários		-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €	-2 000 €
Manutenção plataformas		-20 €	-20 €	-20 €	-20 €	-20 €	-20 €	-20 €	-20 €	-20 €	-20 €	-20 €	-20 €
RAI mensal	-6 960 €	1 380 €	1 630 €	1 880 €	2 130 €	2 430 €	2 680 €	2 930 €	3 180 €	3 430 €	3 680 €	3 930 €	4 180 €
Cash Flow acumulado		-15 020 €	-13 390 €	-11 510 €	-9 380 €	-6 950 €	-4 270 €	-1 340 €	1 840 €	5 270 €	8 950 €	12 880 €	17 060 €

Fonte: Elaboração Própria

Anexo IX – Mapa de Receitas

Mapa de Receitas	2017	2018	2019	2020	2021
Receitas	25.000€	67,500€	103,500€	139.500€	175.500€
Resultado bruto	25.000€	67.500€	103.500€	139.500€	175.500€
Resultado bruto %	100%	100%	100%	100%	100%
Despesas					
Investimento Inicial	6960,00€				
Marketing	6000,00€	6000,00€	6000,00€	6000,00€	6000,00€
Material consumível	2400,00€	2400,00€	2400,00€	2400,00€	2400,00€
Combustível	1800,00€	1800,00€	1800,00€	1800,00€	1800,00€
Manutenção plataformas	240,00€	240,00€	240,00€	240,00€	240,00€
Salários	24.000€	24.000€	24.000€	24.000€	24.000€
Lucro Operacional	0€	16.660€	69.060€	105.060€	141.060€
Lucro Operacional %	0%	24,68%	66,72%	75,31%	80,37%
Resultados Antes de Impostos	-16.400€	16.660€	69.060€	105.060€	141.060€
IRC (21%)	0€	3498,6€	14.502,6€	22.062,6€	29622,6€
Resultados Líquidos	-4.200€	13.161,4€	54.557€,4	82.997,4€	111.437€

Fonte: Elaboração própria